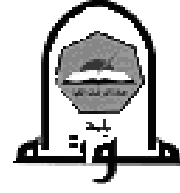


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في إستراتيجيات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات الإسمنت في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد الطالبة

غيداء سلطان أبو سمهدانة

إشراف

الدكتور هشام عثمان المبيضين

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال/ قسم إدارة الأعمال

جامعة مؤتة، ٢٠١٤ م



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة غيداء سلطان ابو سمهدانة الموسومة بـــ:

نظم معلومات الموارد البشرية واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية
(دراسه تطبيقية على شركات الاسمنت في المملكة الاردنية الهاشمية)

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **إدارة الاعمال MBA.**

القسم: ادارة الاعمال.

	التوقيع	التاريخ	
د. هشام عثمان المبيضين		12/08/2014	مشرفاً ورئيسا
د. ايمن سليمان القطاونة		12/08/2014	عضواً
د. محمد ياسين الغادي		12/08/2014	عضواً
د. اكثم عبدالمجيد الصرايرة		12/08/2014	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. علي الضمور



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من أحمل أسمه بكل فخرٍ واعتزاز،إلى من كلّت أنامله ليقدم لي لحظة السعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ... إلى والدي الغالي.

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى القلب النّاصع بالبياض، إلى من حاكتْ سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها.... إلى والدتي الغالية.

إلى أمي الفاضلة صاحبة العزم والإرادة إلى القلب الطاهر الرقيق إلى والدتي الثانية (أم أنس).

إلى أخواتي ورفيقات دربي، إلى من حبهم يجري في عروقي إلى أية ووئام، وجود، وميار، ونيفين إلى من تشابكت يدي بأيديهم وتتوق عيناي لرؤيتهم إلى إخواني ... أنس، وعبد الرحمن، وعمر، وعدي وأحمد، وجاد ...

إلى من كان السبب في إكمال مسيرتي العلمية، إلى من ساندني ووقف بجانبي ... إلى كل من تربطني بهم علاقة قرابة وصداقة تقديراً وعرفاناً...

غيداء سلطان أبو سمهدانة

الشكر والتقدير

يقول الله تعالى "يَرْفَعِ اللهُ الَّذينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "(المجادلة، ١١)
ويقول رسول الله علية صلاة والسلام "ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً، سهل الله له به طريقاً إلى الجنة)) رواه مسلمٌ.

انطلاقا من العرفان بالجميل، فإنه ليسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي الدكتور هشام المبيضين الذي مدني من منابع علمه الواسعة، والذي ما توانى يوما عن مد يد المساعدة لي، وحمدا لله بأن يسره في طريقي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نجماً متلألئا في نور العلم والعلماء.

كما أتتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة (الدكتور أيمن القطاونة، والأستاذ الدكتور أكثم الصرايرة، والدكتور محمد الغادي) الموقرين على ما تكبدهم من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

ولن أنسى بتقديم الشكر والعرفان إلى جميع أساتذتي في قسم إدارة الأعمال، الذين لم يتوانوا عن تقديم العلم والمعرفة لنا .

كما أبيح شكري لرفاق ورفيقات البحث في الدِّراسات العليا خصوصاً أولئك الذين تجشموا معي عناء البحث وصولاً إلى هذه اللَّحظة الحاسمة من حياتي العلمية.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، أو تمنياته المخلصة ومد يد العون في مسيرتي العلمية ...

غيداء سلطان أبو سمهدانة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

نظم معلومات الموارد البشرية أثرها في إستراتيجيات الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على شركات الاسمنت في المملكة الأردنية الهاشمية

غيداء سلطان أبو سمهدانة

جامعة مؤتة، ٢٠١٤

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في إستراتيجيات الموارد البشرية في شركات الإسمنت الأردنية (شركة لافارج الإسمنت، الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض، المناصير)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

أن مستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في شركات الإسمنت الأردنية بحسب تصورات المبحوثين جاءت بدرجة متوسطة، إضافةً لوجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجيات الموارد البشرية، وأن نظم معلومات الموارد البشرية فسرت (٦٩,٨%) من التباين في استراتيجيات الموارد البشرية في شركات الإسمنت الأردنية .

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بعدة توصيات، وكان أهمها العمل على تصميم برامج تدريبية للعاملين ومستخدمين نظم معلومات الموارد البشرية ،كما أوصت الدراسة على أهمية توفير البنية التحتية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات المستخدمة في نظم معلومات الموارد البشرية، وضرورة التحديث المستمر لهذه البرمجيات وصيانة المعدات، وذلك لتقليل حدوث الأخطاء المحتملة والتي قد تؤدي إلى تعطل الأعمال المطلوبة منها.

Abstract

Human resources information systems and their impact in strategic human resource An applied Study on cement companies in the Hashemite Kingdom of Jordan

Ghaida Sultan Abu-samhadanh

Mu'tah University, 2014

This study aimed at examining the human resources information systems and their impact on strategic human resource in the Jordan Cement companies(Lafarge Cement, the Arab Company for White Cement and Mnassir). To achieve the aims of this thesis, a questionnaires was developed for data collecting. where Statistic Package for Social Science (SPSS.16.1) was used to analyze questionnaires data. The most important findings of this thesis were as follow:

First: The level of importance of the human resources information systems (HRIS efficiency, integration with management information systems other subsidiary and Response) in Jordan Cement companies, according to the perceptions of the respondents were moderate and the other hand, the thesis showed that there is a significant impact of HRIS in the strategies of human resources. Finally, HRIS explained (69.8%) of the variance in strategies human resource in cement companies in Jordan.

Also, it recommends companies about the importance of providing their employing with basic infrastructure for devices, equipment and software used in HRIS, and the necessarily to continually update the software and maintenance of equipment. Future practical and theoretical implication were provided.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم نشاطات الإدارة المتعلقة بالعنصر البشريّ، الذي يعتبر من أثمن الموارد لدى إدارة الشركة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، وتعتبر أيضاً ركناً أساسياً في غالبية الشِّركات، فتهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشَّركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التَّحديات الحالية والمستقبليِّة.

فالموارد البشرية تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح الشركات، كما إن كفاءة الشَّركات ونجاحها يعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري، وحتى تتمكن الشَّركة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية، فإنَّ إدارة الموارد البشريِّة تحتاج إلى عدد كبير من القرارات، التي تعتمد بدورها على معلومات دقيقة وملائمة وقت الحاجة، ويمكن الوصول إليها بسرعة واستخدامها بسهولة.

من أجل ذلك يجب التَّأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية يكون لها نظام متطور يختص بالعنصر البشري يتلاءم مع طبيعة التطورات الحاصلة في كافة المجالات المحيطة بالشركة، فالنِّظام يجب أن يكون قادر على مواجهة التحديات والعقبات، ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة وقت الحاجة سواء كانت متعلقة بإدارة الموارد البشرية، أو تلك التي ترتبط بالشركة بصورة عامة، مما يترتب عليه تقليل التكاليف وتوفير الوقت.(أبورحمة،٢٠٠٥).

ومن أجل ذلك تسعى شركات الإسمنت إلى تهيئة موظفي الموارد البشرية، من خلال إعطاء الدورات التدريبية التي تساعد على تفعيل دور نظم المعلومات الموارد البشرية في التخطيط والتنظيم والرقابة في إدارة الموارد البشرية في الشركات، وذلك من خلال الرؤية العلمية الحديثة لدور الموارد البشرية باستخدام أحدث تطبيقات الموارد البشرية في مجال نظم المعلومات.

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

زاد في الآونة الأخيرة إدراك الشركات لأهمية وفعالية الموارد البشرية كعامل مؤثر في نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى الشركة أو على المستوى الاقتصادي ككل، حيث أنها مثلت مورداً مهماً من أهم موارد الشركات، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها الذي لا يمكن تحقيق أهداف الشركة دون الموارد البشرية التي يجب على الشركة أن تسعى جاهدةً للاهتمام بها، مما حتم على جميع الشركات السعي الدائم نحو تنمية ومهارات وكفاءات مواردها البشرية لتكون قادرة على تحقيق أهداف الشركة بفاعلية وكفائه عالية والمساعدة في مواجهة التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية. وبسبب الزيادة في حجم المنظمات وتعقد أنشطتها الإدارية، وتطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر إلى ازدياد اهتمام المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب، من القيام بمهمات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية لذلك أصبحت نظم المعلومات من أهم موارد الشركات، ولكن لا تزال العديد من الشركات تعاني من فهم أهمية نظام معلومات الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق أهداف الشركات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتعددة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب وتقييم أداء العاملين).

واستناداً لما ذكر سابقاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات التالية : " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية " ومنها يمكن طرح الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية بحسب تصورات المبحوثين في شركات الأسمنت ؟

السؤال الثاني: ما هو الترتيب التنازلي لإستراتيجيات الموارد البشرية بحسب تصورات وأهميتها للمبحوثين في شركات الاسمنت ؟.

2.1 أهمية الدراسة

حظي موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخداماته لأغراض التحليل والاختبار والقياس والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة، وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي سوف ، وذلك من خلال:

١. العمل على تقديم الإجراءات الرسمية المعززة للخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين حسب الإجراءات المستندة على نظم معلومات الموارد البشرية.
٢. المساعدة على تحقيق الأداء الأمثل لإدارة الموارد البشرية بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها والمستندة على نظم معلومات الموارد البشرية.
٣. المساهمة في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى من خلال تدفق المعلومات اللازمة لصناعة القرار، كما وتسهم في معرفة حاجات الدوائر المختلفة من الأفراد المؤهلين .
٤. مساعدة نظم معلمات الموارد البشرية على تعزيز إدامة العنصر البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح وتطوير أي شركة في أعمالها ووصولها إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
٥. المساهمة في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الوارد البشرية والإدارات الأخرى.
٦. ستكون هذه دراسة مصدراً مهما للباحثين والمهتمين في هذا المجال للحصول على معلومات وإحصائيات في مجال الموارد البشرية.

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على نظام معلومات الموارد البشرية من خلال الأدبيات الدراسات السابقة.
٢. التعرف على مكونات نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية .
٣. التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في استراتيجيات الموارد البشرية في شركات الاسمنت .
٤. التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات الموارد البشرية.
٥. تقييم مجالات استخدام هذه النظم وتحليلها بهدف الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتقلل من كفاءتها وفاعلية استخدامها في توفير المعلومات بدقة والوقت والجودة المناسبة .
٦. تسليط الضوء على دور وأهمية نظم معلومات الموارد البشرية في نجاح الشركات الخاصة بشكل عام وعلى شركة الاسمنت بشكل خاص .
٧. تقديم التوصيات التي تساعد على تعظيم الفائدة من نظم معلومات الموارد البشرية في تعزيز وتنمية استراتيجيات الموارد البشرية .

4.1 التعريفات المفاهمية لمتغيرات الدراسة

اشتمل نموج الدراسة(الذي ذكر في صفحة ١٢٨) بشكل أساسي على ثلاثة أبعاد للمتغير لمستقل (نظم معلومات الموارد البشرية) وهي: كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، والتكامل مع نظم معلومات الإدارية الفرعية الأخرى، والاستجابة، وكذلك على أربعة أبعاد للمتغير التابع(إستراتيجيات الموارد البشرية) وهي: الاستقطاب، والتدريب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، ويمكن تعريفه كالتالي:

نظم معلومات الموارد البشرية : هو مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشريّة في الشركة

وتفسريها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشريّة وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالشركة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والنشاطات والشركة ككل .(المغربي،٢٠٠٦)

كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية:الاستخدام الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة بأقل التكاليف والسرعة المطلوبة.

التكامل مع النظم الأخرى: علاقة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في شركات الإسمنت مع باقي أنظمة الإدارة الفرعية الأخرى مثل "نظام معلومات التسويقية، نظام معلومات المحاسبية، نظام معلومات التصنيع "، وغيرها من نظم معلومات داخل الشركة بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى الشركة .

الاستجابة : كيفية عمل نظام معلومات الموارد البشرية في معالجة البيانات بالدقة المناسبة وبالسرعة العالية، وما يوفره النظام من المخرجات التي تحتاجها الإدارات الأخرى .

استراتيجيات الموارد البشرية: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، والسياسات،وتتكوّن من نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الإسمنت الأردنية ومنها الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل الشركة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

الاستقطاب : عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل النشاطات الشاغرة بالشركة (عامر،٢٠١١)، وتتضمن عملية الاستقطاب بوجود نشاطات شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه النشاطات عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن النشاطات الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد المقابلات والاختبارات . (حسونة، ٢٠١١)

الاختيار والتعيين : يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد الذين تقدموا لشغل الوظيفة واختيار أفضلهم ، وهي طريقة للبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار

أكثرها ملائمة، ويعرفها(Mondy& noe,2005)عملية اختيار الشخص المناسب بشكل أكثر لشغل وظيفة محددة، والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة.

التدريب : هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل في مهام ووظائف شركات الإسمنت.

تقييم الأداء: عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً . (شاويش،٢٠٠٥)

الفصل الثَّاني
الإطار النظري والدراسات السَّابقة

١,٢ نظم معلومات الموارد البشرية:
المقدمة:

يُعد نظام معلومات الموارد البشريّة (Human Resource Information Systems) انعكاساً واضحاً لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشريّة وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، والأنشطة، وسياسات الأفراد، بما ييسر إنتاج المعلومات والتقارير التي تساعد في اتخاذ القرارات(المغربي، ٢٠٠٦)، فالوظيفة الجوهرية لنظام معلومات الموارد البشريّة هي: تلبية احتياجات إدارة الموارد البشريّة من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، ولتخطيط، وتنظيم، وتوجيه الأنشطة، والعمليات الخاصة بهذه الإدارة، كما إنه يتولى هذا النظام تزويد الإدارة بمعلومات شاملة ودقيقة عن إدارة الموارد البشريّة بما في ذلك تقديم تقارير معلومات تتضمن مؤشرات تحليلية لأداء العاملين في الشركة، ويقول (Kassim,2012) بأنه تم استخدام نظام معلومات الموارد البشريّة لدعم ومعالجة المعاملات وتعزيز دور الرقابة الإدارية، ولذلك تعتبر المعلومات التي يقدمها نظام الموارد البشريّة على درجة من الأهمية لإدارة الموارد البشريّة من ناحية، ولإدارة الشركة من ناحية أخرى، وذلك لصلة هذه المعلومات باحتياجات الإدارات، وبمستلزمات تحسين كفاءة وفعالية رأس المال الإنساني من صانعي المعرفة ومن العاملين في الشركة(ياسين،٢٠٠٦).

1.1.2 مفهوم نظام معلومات الموارد البشريّة .
تعريف نظم معلومات الموارد البشرية

تشير الدِّراسات التي تناولت الموضوع إلى أن نظم معلومات الموارد البشريّة تمثل نظاماً يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون، لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشريّة بفعالية، بما يؤدي لرفع مستوى أدائها وتحقيق

الأهداف التنظيمية، ولهذا تعددت التعريفات المقترحة من قبل الباحثين لنظم معلومات الموارد البشريّة ومن بينها ما قدمه (عباس) تعريفاً لنظم معلومات الموارد البشريّة بأنها:نظام يتضمن معلومات حول الموارد البشريّة في الشركة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشريّة كالتدريب، والتطوير، والتحفيز، والترقية، والتنقلات (عباس،٢٠٠٦)، ويرى (Mondy& Noe,2005) نظم معلومات الموارد البشريّة بأنَّها: أي منهجية منظمة للحصول على المعلومات ذات العلاقة في الوقت المناسب لتساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشريّة، ويعرفها كل من (Mathis & Jacksan,2002) نظم معلومات الموارد البشريّة هي: نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشريّة بالشركة، ويرى(Johan & Jackson, 2007) نظم المعلومات بأنها نظام متكامل تم تصميمه لتزويد معلومات مستخدمة في صناعات قرارات متعلقة بالموارد البشريّة.

نلاحظ من خلال المفاهيم السابقة للعلماء بأن نظام معلومات الموارد البشريّة يساعد متخذي القرارات على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتعلق في الموارد البشريّة من حيث التدريب، والتحفيز، والترقية، والتوظيف ...، كما إنه نظام متكامل صُمم خصيصاً للمساعدة في اتخاذ القرارات، حيث أنه يحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشريّة المهمة لاتخاذ قرار يتعلق بهم، كما وتلعب نظم معلومات الموارد البشريّة دوراً رئيسياً في الأثر الذي تُحدثه في عملية صنع القرارات، وتساعد المديرين في الكشف المبكر عن الانحرافات في سير عمليات الموارد البشريّة، والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، كما تساعد الإدارة العليا في وضع الخطط والبرامج الإستراتيجية الداعمة لإستراتيجيات الموارد البشريّة، وإمكانية تقديم خدمات جديدة في أنشطة هذه الموارد، وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب إلى الواقع وفي حال كانت هذه المعلومات غير دقيقة أو غير مكتملة فإن القرارات الناتجة تكون متوقعه أو من الممكن غير مفيدة. ومن جهة أخرى عرفها كل من (Byars& Rue,2000) فقال: هو نظام قاعدة بيانات يحتوي على كافة المعلومات ذات الصلة من الموارد البشريّة، ويوفر تسهيلات لصيانة البيانات والوصول إليها

بسهولة، وفي نفس السياق عرفها آخرون بأنَّه نظام يستخدم لاكتساب وتخزين وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات المتعلقة في الموارد البشريّة(Beulen,2009).

كذلك وضح (Lippert & Swiercz, 2005) تعريفا، فقال:هو قاعدة بيانات ديناميكية تحتوي على المعلومات الديموغرافية والأداء عن كل موظف في الشَّركة. أمَّا المغربي فيشير في كتابه نظام معلومات الموارد البشريّة إلى أنه: مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة لجمع، وتخزين، واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشريّة في الشركة وتفسريها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشريّة وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالشركة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والنشاطات والشركة ككل(المغربي،٢٠٠٦)، وقد عبر عنها آخرون بأنَّه إجراء منهجي لجمع وتخزين وصيانة واسترجاع ، والتحقق من صحة البيانات اللازمة من قبل الشركة حول مواردها البشريّة(Iwu & Benedict, 2011)، بينما يرى (Miller and Cardy, 2000) بأنَّ نظم معلومات الموارد البشريّة هي عبارة : عن قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن التوظيف ومؤهلات المتقدم للوظيفة، ومواصفات الوظيفية، وإجراءات التوظيف، والهياكل التنظيمية، والتطوير المهني وتكاليف التدريب، وتقييم الأداء.

وبنظرة تاريخية لمفهوم نظم معلومات الموارد البشريّة، فقد قام (Casio,1989) بتعريفها فقال: هي قاعدة بيانات متكاملة تقوم بتجميع وحفظ البيانات الخاصة بالموارد البشريّة المتعلقة بالعاملين ووظائفهم، لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشريّة في الشركة، ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشريّة، وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل، ويعرف (عبد الوهاب،١٩٩٦) وآخرون نظام معلومات الموارد البشريّة بأنَّه النَّظام الذي يقوم بتجميع وحفظ البيانات الخاصة بالموارد البشريّة في المنشأة على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وتحويل هذه البيانات إلى معلومات بعد تشغيلها والاحتفاظ بها في قاعدة بيانات إلى المسئولين في المنشأة.

مما سبق نلاحظ بأن العديد من العلماء اتفقوا على أن نظام معلومات الموارد البشريّة يعتبر قاعدة بيانات يتم فيها تخزين البيانات المتعلقة بالموارد البشريّة داخل الشركة، حيث تساعد على تحويل البيانات المخزنة إلى معلومات يتم استرجاعها

واستدعائها وقت الحاجة إليها، كما وتسمح في التعديل على البيانات وتحديثها من وقت لآخر بكل سهولة ويسر، و تجعلها متاحة لأي مستفيد لهذه المعلومات، بغرض اتخاذ قرار معين يخص الموارد البشريّة أو لمجرد الاطلاع عليها فقط، وفي قاعدة بيانات الموارد البشريّة يتم تسجيل فيها مختلف بيانات العاملين في الشركة، بما يسمح باستخدامها في تطبيقات عدة، ويترتب تحديد البيانات التي يتم الاحتفاظ بها في القاعدة على مدى تطور وظيفة إدارة الموارد البشريّة في منظمة الأعمال وكذلك على مدى احتياجات ومطالب الإدارة العليا من هذه القاعدة.

من ناحية أخرى يعتبره البعض بأنه نظام معلومات فرعي من نظام المعلومات الكلي للشركة، يقوم بتحليل ومعالجة جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشريّة داخل الشركة من حيث المهارات، الخبرات، التقييم، العدد، الأجور، التدريب (الحميدي، ٢٠٠٨)، وقام بتعريفها أيضاً(القردوح، ٢٠١٠) على أنَّه نظام فرعي لنظم معلومات التسيير يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشريّة.

من خلال المفاهيم السابقة نلاحظ أيضاً بأنَّ نظام معلومات الموارد البشـــريّة نظامٌ فــرعي من نظم المعلومات يختص بتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشريّة ومعالجتها، وذلك من أجل ضمان كفاءة وفعالية التخطيط وجـــودة القرارات المختصة في الموارد البشريّة، كما أنَّه يتفاعل مع البيئة الخارجية للشركة ليقـــوم بجمع معلومات عن سوق العمالة.ولغرض هذه الدراسة تم اعتماد تعريف (المغربي،٢٠٠٦) والذي يشير فيه إلى مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشريّة في الشركة وتفسريها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشريّة وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالشركة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والنشاطات والشركة ككل .

ومن هذا التعريف يتضح لنا الآتي :

١. وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات، وعمليات التشغيل، والمخرجات، والتغذية الراجعة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وقد تعمل هذه المكونات بشكل آلي أو يدوي.
٢. تتمثل إجراءات عمل النظام في جمع، وتخزين، وتشغيل البيانات، واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات، والتقارير وتقييمها للمستفيدين.
٣. يهدف نظام معلومات الموارد البشريّة إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشريّة بكفاءة وفاعلية، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية .

أسس نظم معلومات الموارد البشريّة

على رغم من تعدد المداخل الخاصة بأسس وعناصر نظام معلومات الموارد البشريّة، واختلاف مسمياتها بين الكتاب والباحثين، فإنَّها لا تخرج عن ما حدده Walker في خمس عناصر رئيسية لا يستطيع أي نظام لمعلومات الموارد البشريّة أن يخطي إحداها وتتمثل هذه العناصر فيما يلي(المغربي، ٢٠٠٦):



شكل رقم (٢/١)

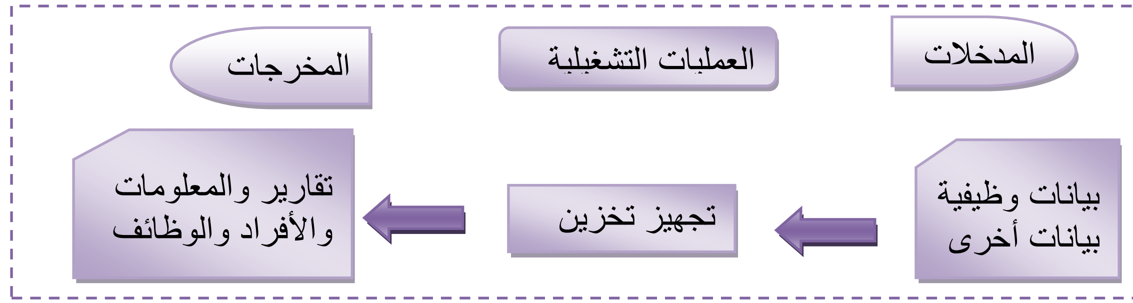
النموذج من تطوير الباحثة استنادا على المغربي (٢٠٠٦)، " نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ "

بما يفيد في إعداد مخرجات النظام، ويجب أن توفر ما يلزم لإعداد المخرجات في شكل تقارير ومعلومات عن العاملين للاستخدام الداخلي للشركة وكذلك الخارجي.

١. **إدخال البيانات:** يمثل إدخال البيانات بطريقة صحيحة والمحافظة على صحتها، وكذلك تحديثها باستمرار وتجنب تكرار البيانات غير الضرورية في قاعدة البيانات .
٢. **الاسترجاع:** الحصول على المعلومات بالوقت المطلوب والمناسب مع مراعاة الدقة والموضوعية بما يناسب المديرين والمحتاجين لهذه المعلومات.
٣. **مركز معلومات الموارد البشريّة:** هو عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشريّة، ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الأنشطة، ويسعى مركز معلومات الموارد البشريّة إلى تحقيق معرفة خصائص وظائف إدارة الموارد البشريّة، ومراجعة البيانات قبل إدخالها وتنقيتها من الأخطاء، وتنسيق حالات الإدخال والاسترجاع، كما أنَّه يضمن سرية البيانات والمعلومات المتواجدة فيه، ويساعد أيضاً على تحديد مدخلات النظام والعمل على إدخالها بالطريقة الصحيحة .
٤. **جودة المعلومات :** تقوم على تحديد مستوى معين من الدقة، والوقت، والموضوعية، والمعالجة، والملائمة والحداثة، ويلخصWalkerنتيجة هامة مؤداها أنَّه لا أهمية لبناء نظم المعلومات التي لا تأخذ في اعتبارها مستويات الجودة الموضوعة كمعايير يلزم مراعاتها .

مكونات نظم معلومات الموارد البشريّة :

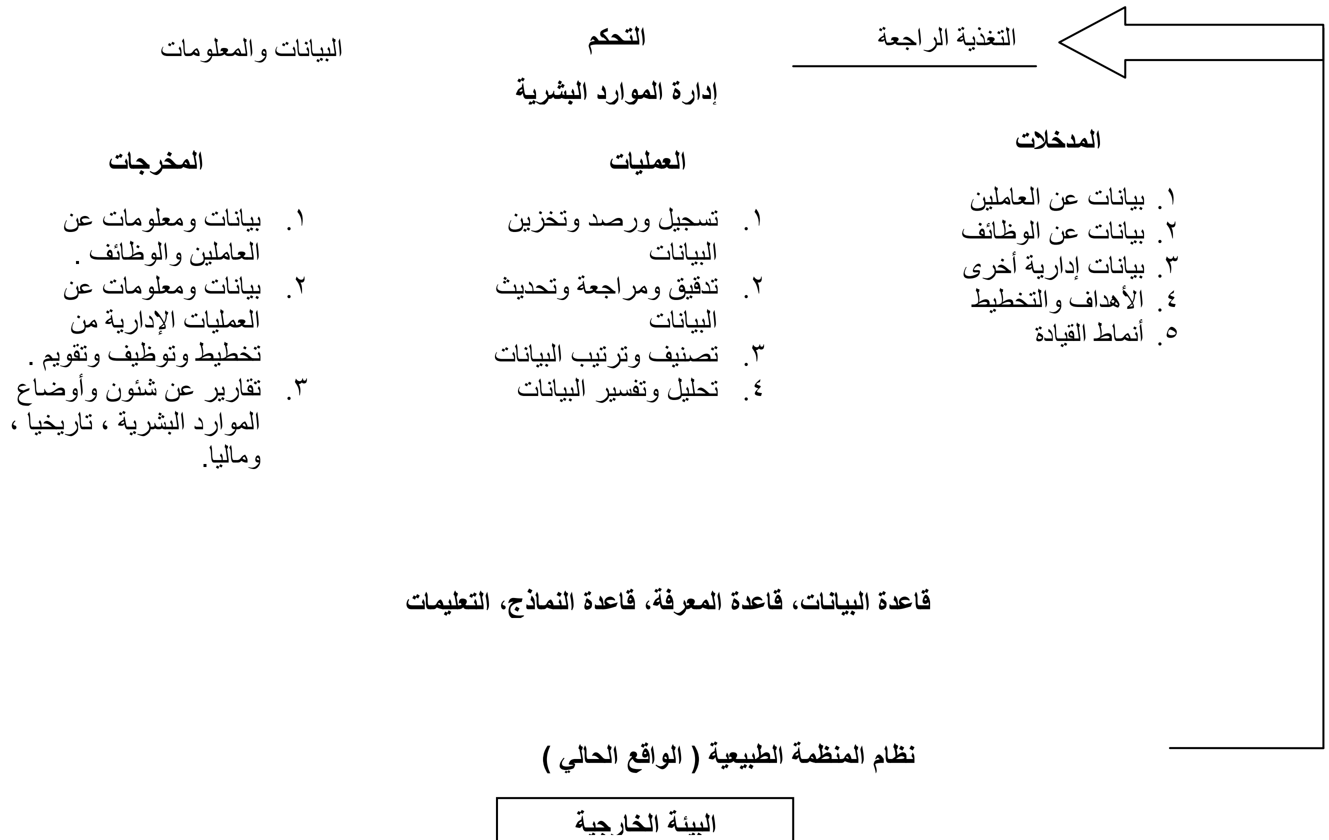
لا يختلف نظام معلومات الموارد البشريّة اختلافاً كبيراً عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ أنَّه يتكون من الأبعاد الرئيسية لأي نظام، التي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية الرَّاجعة، إلا أنَّ نظام معلومات الموارد البشريّة يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها (المغربي، ٢٠٠٦) .



شكل (٢/٢)

المكونات التقليدية لنظام معلومات الموارد البشريّة

نلاحظ من الشَّكل السَّابق بأنَّه أهمل بعض النقاط المهمة ذات التأثير في مخرجات النظم، ومنها لم يظهر التأثير البيئي على مكونات النِّظام، وأهمل عنصر التغذية الراجعة، والرقابة على عمليات النَّظام، ولكن (الكلالده،٢٠١١) وضح بأنَّ نظام معلومات الموارد البشريّة يتكون من ستة عناصر تشمل(المدخلات، العمليات، المخرجات، التحكم ، التغذية العكسية، الذاكرة)، التي يوضحها الشكل (٢/٣):



شكل (٢/٣) مكونات نظم معلومات الموارد البشرية

المصدر : (الكلالدة،٢٠١١) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هي التي تحتوي على البيانات المتعلقة بالعاملين التي تشتمل على البيانات الشخصية والخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية مثل اسم الوظيفة ورقمها وتاريخ الالتحاق بها، والبيانات الوظيفية التي تحتوي على مسميات هذه الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها، وأيضاً البيانات الإدارية المتعلقة بسياسات التوظيف، وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشريّة، وأخيراً البيانات المتعلقة بسوق العمل مثل بيانات المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرة والمؤهلات المهمة بالنسبة للشركة، وأيضا البيانات الخاصة بسوق العمل .

ب. العمليات:

هي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات المتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية، بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة، حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشريّة بالشكل الجيد، وتشتمل على الخطوات الآتية :

١. تسجيل ورصد وتخزين البيانات .
٢. تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات .
٣. تحليل وتفسير البيانات .

ج. المخرجات:

هي العملية التي يتم بواسطتها الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشريّة على بيانات ومعلومات متعلقة بالعاملين والوظائف، والعمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف، وبيانات عن أوضاع العاملين سابقاً وحالياً ومستقبلاً.

د. التغذية الراجعة:

هي المعلومات التي تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات،لتوضح كيفية سير النظام ومدى تطابق انجازاته ومخرجاته مع الخطط، وهذه المعلومات تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشريّة في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشريّة، حيث تدعى المعلومات المرتدة الرقابية على العنصر البشري .

خامساً: التحكم:

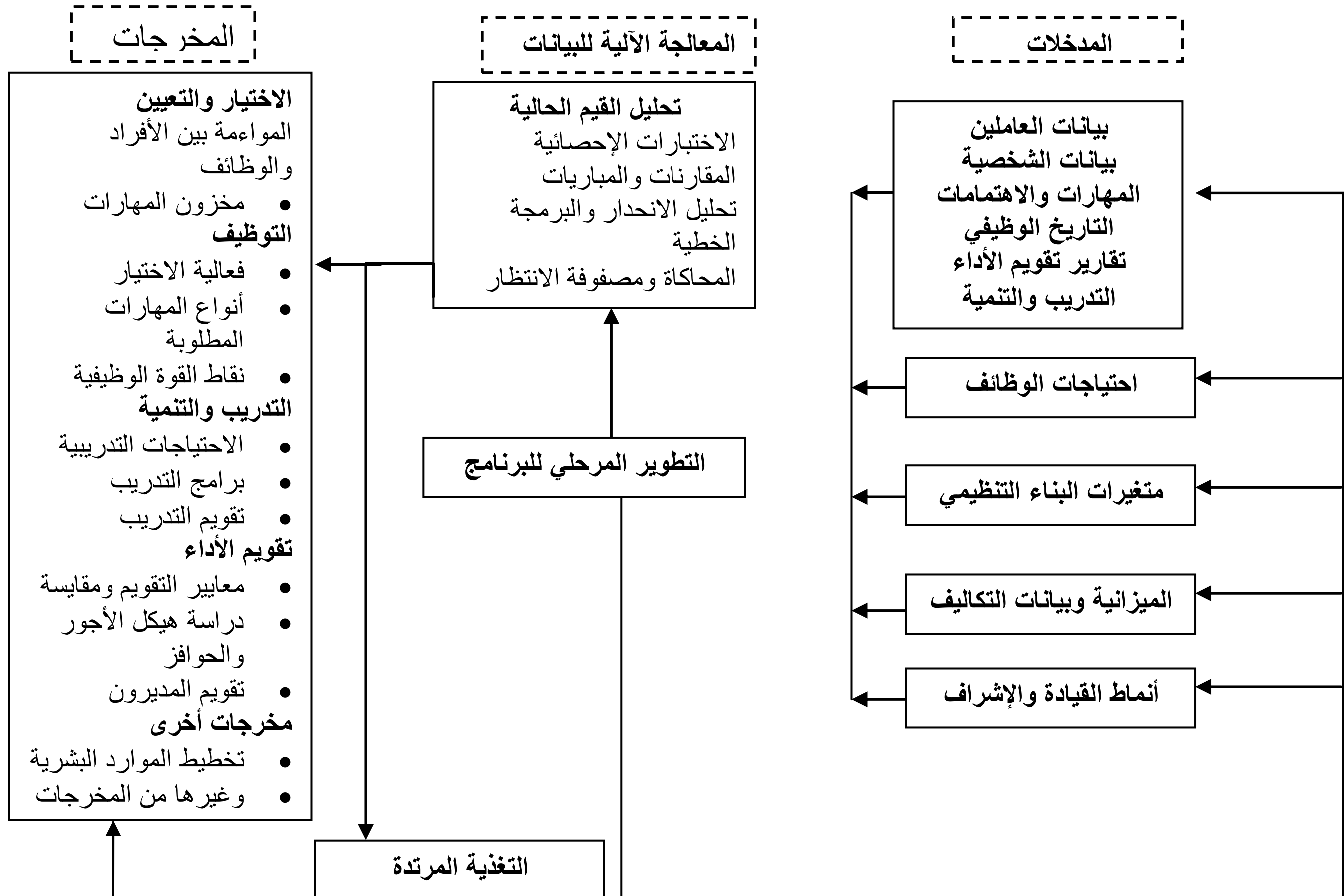
هو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها، وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة في مجريات البرنامج، أو في توظيف البيانات المدخلة.

سادساً: الذاكرة:

هي الوعاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام أي أنَّه ذاكرة النظام، وتختلف أشكال وأنواع ذاكرة أنظمة المعلومات فقد تكون :

١. الوعاء الورقي: يتمثّل في الملفات والمستندات الورقية أي استخدام الأوراق.
٢. الوعاء الفيلمي المصغر: ويشمل الميكروفيلم الملفوف والميكروفيش والالترافيش.
٣. الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية التي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات.

بينما سعىBurack& Smith إلى بيان مكونات نظام معلومات الموارد البشريّة، الذي يعتمد على المعالجة الآلية للبيانات(المغربي،٢٠٠٦)،ويوضحها الشكل (٢/٤)



شكل (٢/٤) نموذج مكونات نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر (Burack& Smith)

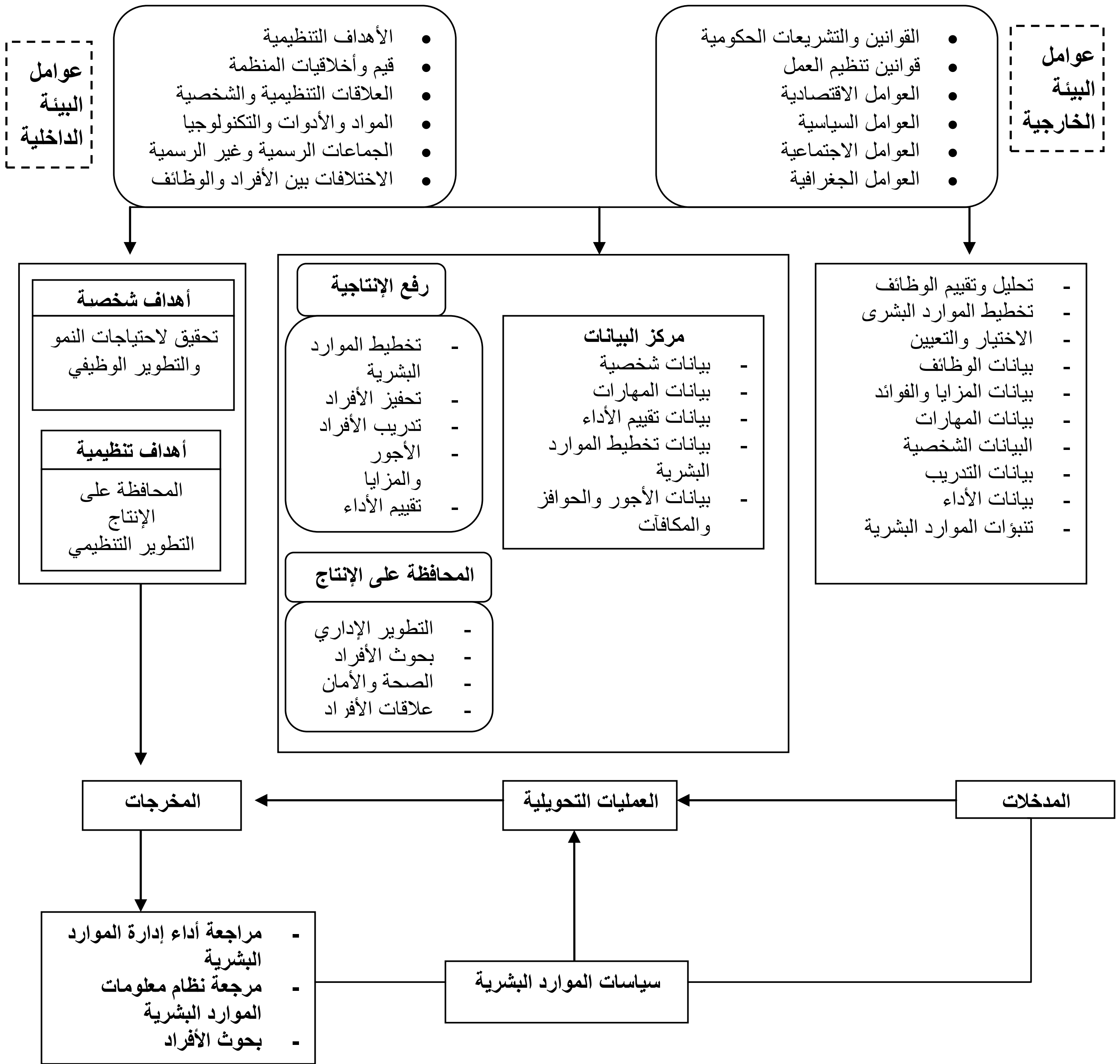
المصدر: المغربي، عبد الحميد، " نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ "، الزرقا، دمياط ، مصر ،٢٠٠٦م.

ومن الشكل السابق يتضح مكونات نظام معلومات الموارد البشريّة التي تتمثل في :

١. المدخلات المرتبطة بكافة أنشطة الموارد البشريّة وما يخدمها.
٢. معالجة البيانات آلياً لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
٣. المخرجات المتمثلة على شكل المعلومات والتقارير.
٤. التغذية المرتدة التي تؤثر في تعديل المدخلات، أو عمليات المعالجة والتحويل.

نلاحظ هنا إهمال أثر المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على النظام، بالرغم من شموله لمكونات نظام معلومات الموارد البشريّة بشكل أفضل من الشكل التقليدي . أما Cascio & Awad فقد استفادا من الأشكال التي قدمت لمكونات نظم معلومات الموارد البشريّة، وما لحق بها من إهمال أو قصور، وحاول معالجة ذلك القصور من خلال تقديم نموذجاً يوضح مكونات نظام معلومات الموارد البشريّة، ويحتوي على تأثير العوامل البيئية والخارجية .

ومن شكل رقم (٢/٥) يتضح لنا بأنَّ نظام معلومات الموارد البشريّة يعتبر نظاماً ديناميكياً يتأثر بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، ولا يستطيع العمل دون هذه العوامل، ومدخلات النظام المتمثلة في جميع البيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف المتاحة في الشركة، ويوضح لنا مخرجات النظام التي تنقسم إلى معلومات وتقارير تحقق الأهداف الشخصية للموظفين، وتعمل على بيان رغباتهم واحتياجاتهم ونموهم في العمل، وكذلك تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاج واستمرار نمو المنظمة وتطويرها التنظيمي، كما يبين العمليات التحويلية المتعلقة بتكوين مركز بيانات يفيد في العمل على رفع إنتاجية الأفراد، من خلال وضع برامج التخطيط، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، ويفيد أيضاً في المحافظة على الإنتاج ورفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال التطوير الإداري والاتصالات، وأخيراً يوضح لنا عمليات المراجعة المستمرة لأداء الموارد البشريّة، وتقييم نظام معلوماتها على أن يتم ذلك بحسب ما وضعته المنظمة من سياسات وأنشطة لإدارة الموارد البشريّة .



شكل (٢/٥) نموذج مكونات نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر Casico&Awad

Source : Casico, Wayne F. &Awad, Elias (1981), "**Human Resources Information Management:an Information System Approach**", P.63

ويذكر كل من (باجار المفتي، قاسم، العبدون والآخرون، الحسنية) بأن النظام يصمم لأداء وظائف محددة وهي(أبو رحمه،٢٠٠٥):

أولاً: حصر وتسجيل الوقائع الوظيفية، ورصدها في شكل بيانات وحقائق مفصلة، عن طريق ربط النظام بمصادر البيانات من النَّماذج والسِّجلات المستخدمة في شركات

الأسمنت الأردنية، مثل نماذج طلبات التعيين، وسجلات العاملين، وتشكيلات الوظائف وقرارات الترقيات، ومسيرات الرواتب، وبيانات الإجازة ....

ثانياً: تدقيق البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تمهيداً لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة الشركات، ويتم التدقيق والتصنيف والتحليل إمَّا يدوياً أو ألياً، وذلك حسب نوع النظام المستخدم، وسيأتي تفصيله عند تحديد أنواع نظم معلومات الموارد البشريّة .

ثالثاً: استخراج المعلومات بصورة واضحة حيث يسهل فهمها وتفسيرها، وتكون غالباً على شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة للاستخدام في شتى مجالات شركات الإسمنت، ويتم حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام يلجأ إليها متخذو القرارات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات سليمة، تضمن كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري في الإدارة، كما أن للمعلومات المرتدة أهمية ودور أساسي في نظام معلومات الموارد البشريّة في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة شركات الإسمنت الأردنية، حيث تدعم التغذية الراجعة والنشاط الرقابي على العنصر البشري، وتمكن من علاج المشكلات التي تحد من فاعلية استخدامه. وبناءً على ما سبق فإن عناصر نظام معلومات الموارد البشريّة تتكامل بعضها مع بعض، وتتفاعل مع البيئة الخارجية للنظام لتؤدي دوراً أساسياً في دعم سياسة ونشاط إدارة الموارد البشريّة في الشركة، وصولاً إلى حسن استخدامها بما يحقق الأهداف التنظيمية للشركة.

محتويات نظم معلومات الموارد البشريّة :

يشتمل نظام معلومات الموارد البشريّة على البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، بالإضافة إلى المعلومات التي يوفرها النظام لإدارة شركات الإسمنت الأردنية، وذلك على شكل تقارير وإحصائيات وملخصات تتعلق بالعمل والعاملين، ولذلك يمكن تصنيف البيانات والحقائق والمعلومات التي يتضمنها النظام إلى ثلاثة أنواع رئيسية على النحو الآتي(المغربي، ٢٠٠٦):

أولاً: البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بالموظف التي يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

أ _ **البيانات الشخصية:** وتشتمل على الاسم الكامل (اسم الشخص، اسم والده وجده، واسم العائلة)، ورقم الهوية، وتاريخ الميلاد، ومكان الميلاد، والعنوان، والجنس

(ذكر/ أنثى)، والديانة (مسلم/ مسيحي)، والحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج/ مطلق)، واسم البنك والفرع رقم الحساب . مما سبق بيانه نلاحظ في هذا الجزء أنه يحتوي على البيانات الشخصية عن الموظف، التي تعتبر ضرورية ومهمة بالنسبة لكثير من إجراءات شركات الإسمنت الأردنية، فالاسم الكامل: هو وسيلة لتحديد هوية الشخص عند اختياره للخدمة وعند تعيينه ونقله وترقيته ....، كما أن المعلومات عن تاريخ الميلاد تفيد عند اختياره للتأكد من توفر الشروط النظامية للتعين فيما يتعلق بالعمر، ويفيد أيضاً لتحديد تاريخ تقاعد الموظف والتدريب والابتعاث، وبنفس القدر تفيد البيانات الأخرى في حالات النقل والإعارة ومكافآت التقاعد ...

ب – **البيانات الخاصة بالمؤهلات الدِّراسية والخبرات العلمية السابقة:** فتشتمل على المؤهل الدراسي، وسنة التخرج، والتخصص، كما تشتمل على مسمى الوظيفية أو الوظائف التي كان يشغلها، والجهة أو الجهات التي كانت تتبعها الوظائف، وفترة العمل في كل وظيفة، وأسباب ترك تلك الوظائف، والدورات التدريبية التي يمتلكها، ومجالات التدريب وجهات التدريب والمعرفة باللغات. من هنا نلاحظ أنها تشتمل على المعلومات الخاصة بالمؤهلات الدراسية والخبرات العملية، التي تفيد في تنفيذ برامج اختيار العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة حسب التخصص والشاغر، وتتوقف فاعلية اختيار الأشخاص الأكفأ والأجدر لشغل تلك الوظائف على توفر شروط شغل الوظائف الشاغرة في المتقدمين لشغلها، وصحة تلك المعلومات لكونها المصدر الأساسي لمعرفة المهارات والقدرات التي تتوفر في المتقدمين لشغل الوظائف، كما تفيد المعلومات المتعلقة بالخبرات السابقة في تحديد المستوى الوظيفي والدرجة والراتب .

ج– **البيانات الخاصة بالحياة الوظيفية للأفراد:** وتشمل رقم الموظف، وتاريخ التعيين، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، ورقم الوظيفية، والتدرج الوظيفي، وتاريخ الحصول على الدرجة، وتقارير تقييم الأداء، والترقيات، والعلاوات، والإجازات، وتدريبات الخدمة، والعقوبات التأديبية، والإجازات، والتنقلات، والإعارة، ونهاية الخدمة. ففي هذا السياق فإن هذه البيانات تُمكن من تصريف أعمال الشركة،

ومتابعة العنصر البشري لمعرفة مدى فاعليته في تحقيق أهداف الشَّركة، وتدعم المعلومات الخاصة بتقييم الأداء في معرفة مستوى كفاءة العاملين، واستعدادهم لتحمل مسئوليات أعلى في الهرم التنظيمي، أو مدى حاجتهم للتدريب .

د. **المعلومات الخاصة بمجموع العاملين:** وتشتمل على سجل الحضور والانصراف، والعدد الكلي للموظفين حسب الوظائف التي يشغلوها، وعدد العاملين حسب التخصصات العلمية، وعدد العاملين حسب سنوات الخبرة، وعدد العاملين حسب أعمارهم، والتكلفة الكلية للرواتب، والاحتياجات التدريبية ... فهذا الجزء يحتوي على معلومات عامه عن إحصائيات موظفين الشركة، التي تُستخدم في رسم سياسات واستراتيجيات التوظيف، وفي معرفة الاحتياجات الفعلية من المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العمل، وبالتالي فهي تعتبر أساساً لعمليات تخطيط الموارد البشريّة وتوفير الأعداد والتخصصات المناسبة.

ثانياً : البيانات الخاصة بالوظائف:

تعرف الوظيفة بأنَّها: " مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى هذا القانون، أو أي تشريع آخر، أو تعليمات، أو قرارات إدارية، وما يتعلق بها من صلاحيات، وما يترتب على تلك المهام من مسئوليات" .(قانون الخدمة المدنية، رقم المادة (١)،١٩٩٨)، وتشمل البيانات الخاصة بالوظائف على مسميات الوظائف، والمستويات الوظيفية، والمواقع التنظيمية للوظائف(الوحدات الإدارية التي تتبع لها الوظائف)، وعدد الوظائف الشاغرة، وغيرها من البيانات المتعلقة بالوظائف، وهذه البيانات هامة باعتبارها مدخلاً لسياسات التطوير الوظيفي، حيث تحدد مهام وواجبات ومسئوليات كل وظيفة، وتحدد الشروط والمؤهلات والخبرات الواجب توفرها فيمن يشغلها، وهنا تأتي أهمية المعلومات الخاصة بالعاملين في أنها تعتبر الأدوات التي تمكن المديرين من التحكم في التنقلات الداخلية للموظفين، وإيجاد قدر من التوازن في توزيع العاملين في داخل الشركة بما يحقق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية (أبو رحمة، ٢٠٠٥)

ثالثاً:البيانات والحقائق والمعلومات المتنوعة:

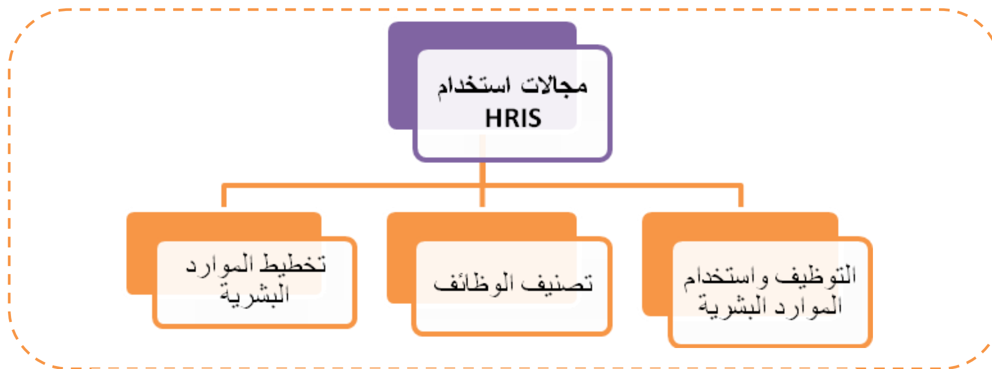
يحتفظ نظام معلومات الموارد البشريّة بيانات وحقائق متنوعة، ويوفر هذا النظام

المعلومات الضرورية لأداء مهام إدارة شركات الإسمنت الأردنية، ويمكن تقسيم هذه البيانات والمعلومات إلى الآتي (المغربي، ٢٠٠٦):

أ- البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوظيف، وتحتوي على الأنظمة واللوائح التي تحكم شؤون الخدمة المدنية والتعاميم المفسرة لها، وتشمل أيضاً على القرارات المتعلقة بإدارة شركة الاسمنت، والتعاميم المتعلقة بإجراءات شركة.

ب - البيانات الخاصة بسوق العمالة: وهي بيانات وحقائق تتعلق أساساً بالبيئة الخارجية للشركة، ومن تلك البيانات تقارير عن سوق العمالة، ونوعياتها ومدى قدرة وكفاءة هذه العمالة، ومعدلات البطالة. ومن تلك البيانات أيضاً الإحصائيات عن طالبي التوظيف، فتشمل أعدادهم، ومستويات التأهيل والمهارات المتوفرة لديهم، وسجلات بيانات مصادر التوظيف كجهات الإعلان... كما تحتوي على التقارير والدراسات عن التوقعات والاحتياجات من المهارات والكفاءات وأعداد الموارد البشريّة، التي تمكن من مقابلة التوسعات المستقبلية، والتوقعات عن المهارات وأعداد العاملين التي ينتظر توفرها في المستقبل، وأخيراً تشتمل على التوقعات باتجاهات النقص أو الزيادة في المهارات والتخصصات في المستقبل. فنلاحظ بأن القيمة الحقيقية لمثل هذه البيانات والمعلومات تكمن في أنها تدعم فاعلية وكفاءة إدارة شركات الإسمنت.

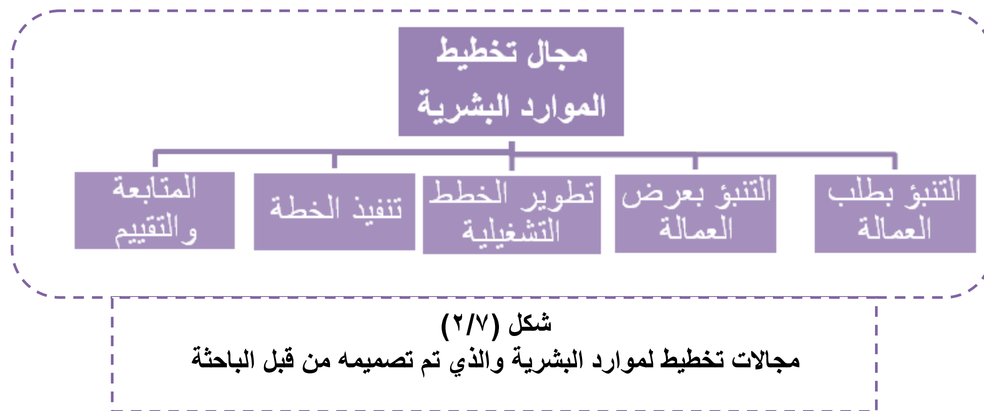
مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشريّة: في هذا السياق يمكن تحديد أهم مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشريّة وتوضيح دورها في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في كل مجال من تلك المجالات، وهي على النحو الآتي:



شكل (٢/٦)
مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية والذي تم تصميمه من قبل الباحثة

مجال تخطيط الموارد البشريّة :

في هذا المجال يقول الباحث (ماهر،٢٠٠٨) إن تخطيط الموارد البشريّة: هو محاولة لتحديد احتياجات الشركة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وتكون سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشريّة يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة، وبذلك يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشريّة أيضاً على أنَّها مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثّل المتاح من الموارد البشريّة حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أمَّا الطلب فيمثّل احتياجات الشركة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف الشركة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغيير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغيير في الهيكل التنظيمي للشركة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة، وفيما يأتي المراحل التي تتم فيها عملية التخطيط للموارد البشريّة (ماهر،٢٠٠٨. رشيد،٢٠٠١):



شكل (٢/٧)
مجالات تخطيط لموارد البشرية والذي تم تصميمه من قبل الباحثة

أولاً : التنبؤ بطلب العمالة:

إن نجاح العمل في هذه المرحلة يعتمد على دقة التقديرات المستقبلية، التي تتطلب بدورها توفر معلومات صحيحة وسريعة يمكن الاعتماد عليها، لذلك نجد بأن نظام معلومات الموارد البشريّة يقوم بدور هام وأساسي في نجاح هذه المرحلة، وذلك بتوفير هذه المعلومات. فالنظام يمكنه التعرف على العوامل والمؤشرات التي تؤثر على طلب

العمالة مثل الأهداف التنظيمية وخطط المنظمة، والتغيرات في معدلات الإنتاج، والتغيرات في الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف، كما يستطيع النظام القيام بالمهام الأساسية في عملية التنبؤ بطلب العمالة ومنها الحصول على تقديرات بالاتجاهات التي تسير فيها تلك المؤشرات والعوامل، وحصر التأثير الذي قد تحدثه تلك الاتجاهات على نوعيات وأعداد العاملين المطلوبة لإنجاز أعمال الشركة، ويستطيع نظام معلومات الموارد البشريّة استكمال الخطوات التنفيذية لعملية التنبؤ بطلب العمالة بواسطة اختيار أكثر المؤشرات أو العوامل ذات الصلة بظروف البحث، وتحديد طبيعة العلاقة التي كانت موجودة في الماضي بين المؤشرات التي يتم اختيارها بين طلب العمالة، وإجراء التقديرات والتنبؤات عن تلك المؤشرات، وأخيراً التنبؤ بطلب العمالة باستخدام البيانات المتوفرة .

ثانياً : التنبؤ بعرض العمالة:

فيما يتعلق بتقديرات عرض العمالة، فإن نظام معلومات الموارد البشريّة يوفر البيانات والحقائق التي تساعد على معرفة العرض الداخلي للعمالة، وهو ما يمكن توفيره من المصادر الداخلية للشركة، ويوفر أيضا البيانات المتعلقة بسوق العمالة التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية للشركة . ففي هذا المجال نلاحظ بأن النظام يساعد على إجراء التقديرات الصحيحة والدقيقة لنوعيات وأعداد العاملين التي ستتوفر لشغل وظائف الشركة خلال المدة الزمنية لخطة الموارد البشريّة، ويساهم النظام مساهمة فعالة في القيام بالخطوات التنفيذية لعملية التنبؤ بعرض العمالة ومن هذه الخطوات: إعداد القوائم الإحصائية بالعاملين الحاليين في الشركة، التي تشتمل على بيانات مفصلة بالصفات، والاهتمامات، والقدرات، والمهارات المتوفرة لديهم، ويساهم بحذف أعداد العاملين – من القائمة السابقة– الذين يتوقع أن يتركوا الخدمة خلال فترة الخطة بسبب التقاعد، أو التحول إلى شركات أخرى أو الوفاة، أو أي سبب آخر من أسباب إنهاء الخدمة، كما تضاف إلى القائمة أعداد العاملين المتوقع انضمامهم للشركة عن طريق النقل، أو الترقية، أو التعيين المباشر من خارج الشركة.

ثالثاً : تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة الموارد البشريّة:

بعد أن يتم الانتهاء من تقدير الطلب والعرض من الموارد البشريّة يدخل التخطيط في مرحلة جديدة، تتمثل في تطوير الخطط المناسبة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة للموارد البشريّة، ويتم في هذه المرحلة مقارنة الطلب بالعرض من الداخل والخارج، من أجل تحديد مقدار العجز، أو الفائض المستقبلي الكمي والنوعي.

رابعاً: مرحلة تنفيذ الخطة:

في هذه المرحلة تستخدم النتائج التي تم التوصل إليها في عملية المقارنة بين عرض العمالة وطلبها، ويتم وضع برنامج محدد لمقابلة تلك القدرات، وتشمل على تحديد الأهداف التفصيلية لتخطيط الموارد البشريّة، وتحديد وتقييم واختيار النشاطات والبرامج التي تمكن من تحقيق تلك الأهداف، وأخيراً تحتوي على تحديد وصياغة استراتيجيات خطة الموارد البشريّة ووضعها موضع التنفيذ .

خامساً: مرحلة المتابعة والتقييم:

يتم في هذه المرحلة التأكد من صحة التنبؤات التي تمت في المراحل السابقة، كما يتم حصر نتائج استراتيجيات الخطة والحصول من خلالها على التغذية الراجعة، لتفيد هذه المعلومات في زيادة فاعلية الجهود المستقبلية للمراحل السابقة . ففي هذا المجال نلاحظ من المراحل الموضحة أعلاه بأن نجاح عملية تخطيط الموارد البشريّة تعتمد على مدى ترابط والتفاعل بينها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود البيانات والحقائق والمعلومات الكافية والملائمة لكل مرحلة بدقة وفي الوقت المناسب، ويتضح أيضا أهمية الدور الذي تقوم به نظم معلومات الموارد البشريّة في توفير البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق الفاعلية الكاملة لمجال تخطيط الموارد البشريّة، ويذكر (العبود) بأن المعلومات التي يوفرها النظام في مجال تخطيط الموارد البشريّة تنقسم إلى ما يأتي(العبود وآخرون،١٩٩٣) :

١. **المعلومات التي تتعلق بالوظائف وتشمل:** عدد الوظائف، وأرقامها، وطبيعة الوظائف (دائمة، مؤقتة)، والوحدات التي تتبعها الوظائف، ومستويات الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها .

٢. **المعلومات المتعلقة بالعاملين وتشمل:** عدد العاملين، وطبيعة خدمتهم (دائمة، مؤقتة)، ومؤهلاتهم العلمية، المراتب التي يشغلونها ومستويات رواتبهم، وتوزيعهم على أساس الجنس (الذكر/أنثى)، وأعمارهم، وتواريخ تعيينهم ومدة خدمة كل منهم .

٣. **المعلومات المتعلقة بتاركي الخدمة وتشمل:** العدد، وطبيعة الخدمة، وتواريخ تركهم الخدمة ومدة الخدمة عند إنهاء خدمتهم، وأسباب تركهم للخدمة، والعمر عند ترك، ومراتبهم ورواتبهم، والجنس (ذكر/أنثى) ، والتعليم، والمهارات .

٤. **المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة فتشمل:** العدد، والطبيعة، والوحدات التي تتبعها، وأسباب عدم شغل الوظائف، وهل تم الإعلان عنها؟ وهل يمكن شغلها من داخل الشركة ؟

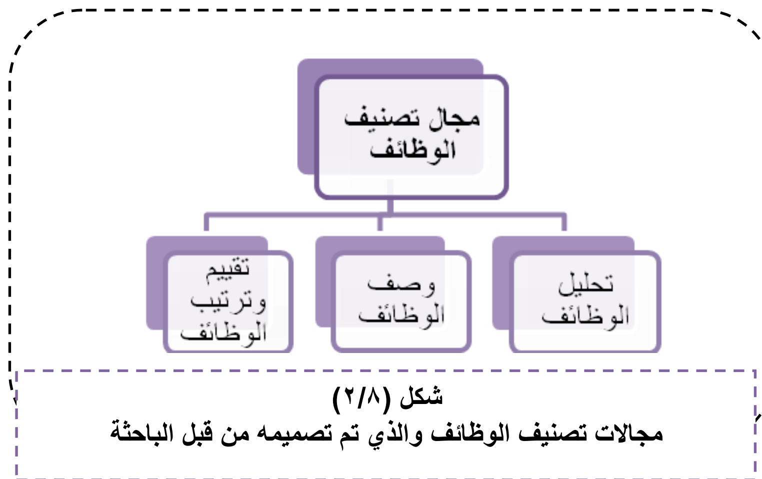
٥. **المعلومات المتعلقة بالتعيينات الجديدة وتشمل:** عدد المعينين، وطبيعة الوظائف التي يتم تعيينهم عليها، وتاريخ التعيين، والعمر عند التعيين، والمرتبة والراتب، ومستوى التعليم والمهارات، ومصدر التعيين وأسلوبه، والجنس (ذكر / أنثى).

٦. **المعلومات المتعلقة بالترقيات:** وتحتوي على عدد الترقيات وطبيعة الوظائف التي تتم لها الترقيات، وتاريخ الترقية، وأسباب ومبررات الترقية، والمراتب التي تتم الترقية منها، والمراتب التي تتم الترقية إليها، ومستويات التعليم والمهارات للذين تتم ترقياتهم، والجنس (ذكر/ أنثى)، والعمر ومدة الخدمة. ومما سبق نستخلص الدور الهام الذي تلعبه نظم معلومات الموارد البشريّة، بتوفير المعلومات الهامة لمساعدة مسؤولي الشركة في اتخاذ القرارات السليمة والصائبة المتعلقة بتخطيط الموارد البشريّة .

مجال تصنيف الوظائف

تتبع الأهمية الرئيسية لتصنيف الوظائف من النشاطات الواسعة التي تقوم بها شركات الأعمال، وما تتطلبه تلك الأنشطة من درجات متنوعة من المعارف والمهارات والقدرات، ومستويات متباينة من الواجبات والمسؤوليات، لذلك فإن فكرة تصنيف الوظائف تقوم على أساس تجميع الوظائف المتماثلة في نوعية الواجبات ومستوى المسئوليات والمؤهلات اللازمة للأداء في فئات متماثلة، الأمر الذي يسهم في تحقيق

العدالة في إدارة الموارد البشريّة ويساعد على تحقيق الاستقرار وحسن سير العمل في الشركات(رشيد،٢٠٠١). وتحتوي عملية تصنيف الوظائف على ثلاث مراحل متتالية هي : (الشهري،٢٠٠١. رشيد،٢٠٠١) :



شكل (٢/٨)
مجالات تصنيف الوظائف والذي تم تصميمه من قبل الباحثة

١.**تحليل الوظائف:** يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات والحقائق والمعلـــومات التي جمعت عن الوظائف من حيث واجباتها ومسئولياتها. ويمكن الحصول على هذه البيانات من العاملين في الشركة باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وذلك بواسطة أساليب جمع البيانات، ومن أهمها: الاستبانة، المقابلة الشخصية، وملاحظة العمل على الطبيعة.

٢.**وصف الوظائف:** تنتهي عملية تحليل الوظائف إلى إعداد نوعين من الوصف الوظيفي، الأول: وصف الوظيفة، والثاني: مواصفات الوظيفة، فيرى (Dessler,2000) أن وصف الوظيفة: هو التعبير عن مجموعة واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وعلاقات العمل، وظروفه، ومسؤوليات الإشراف، وبذلك فإن وصف الوظيفة يتضمن أسم الوظيفة وموقعها في الشركة، وملخص الوظيفة، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، والواجبات والمسؤوليات، ومعايير الأداء وظروف العمل، ومسؤوليات الإشراف . أمّا مواصفات الوظيفة كما عرفها أيضاً (Dessler,2000)بأنها تتمثل في تحديد المؤهلات العلمية والمهارات والسمات الشخصية التي تتوفر في شاغل الوظيفة . ونرى هنا أنه من الممكن الاستفادة من وصف الوظائف في الإعلان عن الوظائف، والاختيار، والتعيين، والترقية، والنقل، والتدريب، وإعداد تقارير تقيم الأداء الوظيفي.

٣. **مرحلة تقييم وترتيب الوظائف:** تعتمد هذه المرحلة على النتائج التي يتم التوصل اليها في المرحلتين السابقتين. وتشمل على عمليات يتم بواسطتها تحديد قيمة كل وظيفة في الشركة، حيث يسهل تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي، وهي بذلك تحتوي على إجراء سلسلة من المقارنات بين الوظائف المختلفة باستخدام عوامل مشتركة تمكن من تحديد علاقة كل وظيفة بالأخرى، وتوفر هذه المقارنات الأسس المنطقية لتدرج الوظائف وترتيبها في الهيكل الراتبي للشركة، فيعتمد نجاح خطة تصنيف وترتيب الوظائف على المعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشريّة(الشهري،٢٠٠١):

أ- المعلومات المتعلقة بالشركة وتحتوي على أهداف واختصاصات الشركة، والهيكل التنظيمي والإدارات أهدافها واختصاصاتها، ومواقع الوظائف داخل الإدارات .

ب-معلومات عن الوظائف وتشمل: مسميات الوظائف وتبعيتها التنظيمية، وطبيعة العمل، والواجبات والمسؤوليات ومعايير الأداء، الأجهزة والآلات والأدوات المستخدمة لإنجاز العمل.

ج – معلومات شاغل الوظيفة فتشمل الاسم والرقم الوظيفي، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والدورات التدريبية، والسمات والصفات الخاصة، والصلاحيات ومدى حرية التصرف، واتخاذ القرارات، ومدى بيان مستوى الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة لأداء المهام فيها. هذه المعلومات تتطلب وجود نظام فعال لمعلومات الموارد البشريّة، يقوم بتوفيرها بشكل دقيق في الوقت المناسب، حيث أن تصنيف الوظائف يعتبر القاعدة التي تبني عليها أنشطة شركات الأسمنت الأردنية، مثل: استقطاب واختيار وتعين العاملين، والتدريب والتطوير الوظيفي، وتقييم الأداء .

مجال التوظيف واستخدام الموارد البشريّة

يشتمل هذا المجال على الأنشطة اليومية والمتكررة، التي يمكن حصرها فيما يأتي :

أولاً : التوظيف: مجال التوظيف يشمل عملية التوظيف من خلال مرحلتين أساسيتين هما كما يقول رشيد(رشيد،٢٠٠١):

١. **الاستقطاب:** وهي المرحلة الأولى، وتبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وتشجيعها للتقدم للعمل في الشركات في الوقت المناسب، وبالنوعيات والأعداد المناسبة.

٢. **الاختيار:** وهي المرحلة الثانية وتتضمن المفاضلة بين المرشحين، مبنيةً على أسس معينة من أجل اختيار الأنسب من بينهم لشغل الوظائف المناسبة. وبهذا الشكل والتقسيم فإنَّ نشاط التوظيف يحرص على توفير معلومات دقيقة وصحيحة في الوقت المناسب من خلال نظم معلومات الموارد البشريّة. والمعلومات المطلوبة لهذا النشاط هي معلومات عن الوظائف، ومعلومات عن الأفراد، ومعلومات عن سياسات وأنظمة ولوائح التوظيف. ويوضح باجابر والمفتي الحاجة إلى كل نوع من أنواع المعلومات بشرح الخطوات الإجرائية التي يتم من خلالها هذا النشاط، وهي كما يأتي حسب توضيح الباحثين(أبورحمة،٢٠٠٥):

١. تحليل وتحديد الاحتياجات وتشمل حصر الوظائف الشاغرة من خلال تحديد مسمياتها، ومستوياتها، وعددها، ومواقعها التنظيمية، وتوصيف تلك الوظائف، بمعنى تحديد مهامها، ومسئولياتها وطبيعتها والظروف التي تؤدي العمل فيها، والمؤهلات العلمية اللازمة لشغلها، كما أنها تشتمل على تحديد الشروط العامة لشغل تلك الوظائف، وهي مجموعة القواعد والأحكام والضوابط التي تنص عليها أنظمة ولوائح الخدمة المدنية وتحتوي على عناصر متعددة كالعمر، والجنسية، واللياقة الصحية، وحسن السيرة والسلوك .

٢. اجتذاب المرشحين: فيشمل فحص وتقييم مصادر الاختيار الداخلية والخارجية، مما يتطلب ذلك الحصول على معلومات دقيقة ووافية عن الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الترقية داخل الشركة، كما أنه يتطلب الحصول على بيانات وحقائق تفصيلية عن سوق العمالة كمؤشرات عرض العمالة، وعدد تخصصات الخريجين من المدارس والمعاهد والجامعات ومراكز التدريب المختلفة، ويشمل أيضاً الإعلان عن الوظائف الشاغرة التي لابد أن يشتمل الإعلان على البيانات والمعلومات الأساسية عن الوظائف المعلن عنها، والشروط التي يجب أن تتوفر في المتقدمين لشغلها، ونستطيع هنا تصميم نماذج

لطلبات التوظيف حيث تشمل تفاصيل كاملة عن أوصاف الوظائف والمؤهلات المطلوبة، والشروط العامة لشغلها.

٣. **الاختيار من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة باتخاذ الإجراءات الآتية :**

أ- استقبال طلبات التوظيف وفرزها لاستبعاد من لا تتوفر فيهم الشروط الأساسية لشغل الوظائف المعلن عنها .

ب- تحديد وسائل الاختيار وأساليبه الملائمة لطبيعة الوظائف المراد إشغالها، وتشمل: المقابلات الشخصية، والاختبارات التحريرية الشفوية والعملية .

ت- تقييم وترتيب المتقدمين لشغل الوظائف وترشيحهم للتعيين حسب نتائج المقابلات والاختبارات .

٤. اتخاذ قرارات التعيين وإصدارها وتحديد مواقع العمل للذين تم تعيينهم، حيث يتم استقبال العاملين الجدد، وتعريفهم بالشركة وظروف العمل بها، والمعلومات المطلوبة لهذه الخطوة تشمل معلومات عن الشركة وأهدافها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي، وتشمل كذلك بعض المعلومات المتعلقة بظروف العمل مثل: أوقات الدوام الرسمي، والإجازات، ومعلومات عن الخدمات التي توفرها الشركة للعاملين، كخدمات التعليم والتدريب، والخدمات الصحية والاجتماعية .

ثانياً: استخدام العاملين ورعاية مصالحهم أثناء الخدمة: ويحتوي هذا النشاط على مجموعة من العمليات التي تلبي مرحلة الاستقطاب والاختيار والتعين، فتشمل:

١. **حصر ودفع استحقاقات العاملين** من الرواتب، والعلاوات، والبدلات، والمزايا المالية والحقوق الأخرى، ولتحقيق ذلك يتطلب الحصول على معلومات عن العاملين والوظائف التي يشغلونها .

٢. **تقيم الأداء:** ويتم من خلاله قياس سلوكيات العاملين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم (رشيد، ٢٠٠١)، ويهدف تقييم الأداء إلى تنمية وتطوير أداء العاملين، وزيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الرؤساء والعاملين، ويهدف أيضاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتحسين الاتصالات التنظيمية . فنلاحظ من ذلك بأن عملية

تقييم الأداء تتطلب توفر معلومات عن الوظائف ومعايير الأداء المطلوبة، لتنفيذ المهام والمسؤوليات، كما تتطلب معلومات عن العاملين، ومهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم، والجوانب السلوكية في أدائهم لأعمال الوظائف، وأيضا نلاحظ الفائدة التي يستفاد من نتائج التقييم في دعم الأنشطة الأخرى: كالترقيات والتنقلات والمكافآت والتدريب .

٣. **الترقيات:** عرف (رشيد،٢٠٠١) الترقية، فقال هي: إحدى أدوات شغل الوظائف العامة، التي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف، وتكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسئوليات والمزايا المادية والمعنوية، والعامل الرئيسي في نجاح سياسة الترقيات هي أن تتم بموضوعية وعدالة حتى تتحقق أهدافها في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم، والمعلومات التي تتطلبها عملية الترقيات تتعلق بالوظائف من حيث: عدد الشواغر ومستوياتها، ومتطلبات شغلها، ومعلومات عن العاملين من حيث نتائج تقييم أدائهم، والوظائف التي يشغلونها ومستوياتها...

٤. **التدريب والتطوير:** وهو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، ومهارات، وقواعد، وسلوك موجه لتطوير الأداء الوظيفي، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بوظيفته، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل، ويهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف الآتية (رشيد،٢٠٠١):

١) إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر، ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص.

٢) رفع مستوى الأداء لدى العاملين، أو تحسين البيئة الإدارية في الدوائر الحكومية وتطويرها عن طريق تحسين نظم أساليب العمل فيها.

٣) تهيئة العاملين لإتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة.

٤) إعادة التدريب، أو إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو العاملين .

ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعبر عن مجموعة التغييرات والتطـورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعــد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في الشركة، ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخـــدمات بشكل عام (رشيد،٢٠٠١) ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليل هي (ماهر ،٢٠٠٨ . رشيد،٢٠٠١):

١.تحليل التنظيم : وهي عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية، ويتطلب ذلك معلومات دقيقة تشمل:أهداف الشركة، ووظائفها، ونشاطاتها، وسياساتها، ومصادرها من الموارد البشريّة، والمناخ السائد في علاقاتها.

٢.تحليل العمل: وهي عبارة عن دراسة تحليلية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة، وفحص محتويات الوظائف المختلفة، وتشمل أهدافها، ومهامها، ومسئولياتها، وواجباتها، والظروف المحيطة بها، والمهارات والمعلومات والقدرات المطلوبة لأدائها، والمستويات المقبولة لذلك، وتمكن هذه العملية من معرفة نوع ومجال التدريب المطلوب.

٣.تحليل الفرد: وتعتبر دراسة تحليلية لشاغلي الوظائف لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكوها، بما يساعد في تحديد الأعمال التي تحتاج إلى تطوير، لتتلاءم مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي.

ومن أجل استكمال النشاط التدريبي وجعله أكثر كفاءة وفاعلية من التخطيط لمقابلة تلك الاحتياجات بوضعها في قوائم يتم الاستدلال بها عند اختيار أو تصميم برامج تدريبية خاصة بها، وأيضاً يجب متابعة تنفيذ خطط التدريب ومتابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن المجالات الأخرى لاستخدام نظم معلومات الموارد البشريّة أيضاً ما قام بتوضيحها المغربي (٢٠٠٦) :



الشكل (٢/٩)
أهم مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ،
(المغربي ٢٠٠٦)

١. **الاختيار والتعيين، والذي يشتمل على** تحليل وتحديد الاحتياجات من الأفراد، وتحليل مصادر الاختيار وتكلفتها، والإعلان عن الوظائف الشاغرة ، كما إنها تشمل على الاختيار من المتقدمين وإدارة الاختبارات، وتحليل برامج الترقيات، وأخيراً يحتوي على تحليل معدل دوران العمل والغياب.

٢. **التدريب والتنمية، وتشمل** على تحديد الاحتياجات التدريبية، وتكلفة وعائد الاحتياجات التدريبية، وجدولة مواعيد تدريب الأفراد .

٣. **الأجور والمكافآت**، ويحتوي على إعداد ميزانية الأفراد السنوية، وتطور الأجور والمكافآت بالنسبة للعاملين، كما إنه يحتوي على الربط بين تقويم الأداء وزيادة الأجور، وتعديلات الأجور .

٤. **تخطيط الموارد البشريّة التي تحتوي على** تحديد احتياجات المنظمة من العاملين وما يتاح لها من العمال أمامها، ويقوم بالربط بين تقويم الأداء وزيادة الأجور، وتعديلات الأجور والحوافز المالية .

٥. **توصيف وتحليل الوظائف** الذي يحتوي على وصف وتحليل الوظائف و تقويمها وترتيبها.

٦. **المزايا والأمن والسلامة** التي تحتوي على برامج المعاشات والتأمين، والخدمات المتعلقة بالصحة والعلاج، والتعريف والأعلام بالخدمات المختلفة للعاملين، كما إنَّه يقوم بإدارة المزايا .
٧. **تخطيط المسار الوظيفي الذي** يشمل على إدارة حياة العاملين الوظيفية، ومنها تصنيف الأفراد ديموجرافياً، وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد ومخزون المهارات، وجدولة العمل .
٨. **تقويم الأداء الوظيفي: ويشتمل على** تقارير ومعايير الأداء، ويساهم في تصحيح الانحرافات، ويقوم أيضاً بالرقابة على تكلفة العمل والإنتاجية .

2.1.2 أنواع نظم معلومات الموارد البشريّة:

يتوقف اختيار نوع نظم معلومات المــوارد البشريّة إلى عِـدَّة معايير منها حجم الشركة، ونشاط الشركة، وعـدد ونوعية الموارد البشريّة، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والمالية والبشــريّة، ومدى قدرتها على تنظيم أنشطة وبرامج الحاسب الآلي، وأخيراً العوامل البيئية ومدى تأثيرها على مختلف البيانات التي تعتمد عليها الشركة(أبو رحمة،٢٠٠٥ ،المغربي،٢٠٠٦ ،عودة،٢٠١٣)، ويمكن تصنيف نظم معلومات الموارد البشريّة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: (النظم اليدوية، والنظم اليدوية مع استخدام الآلات، والنظام الآلي لمعلومات الموارد البشريّة)، وسوف نتناول كل نوع بجزءٍ من التفصيل :

النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشريّة :

يمثل النظام التقليدي لإدارة نظام معلومات الموارد البشريّة، الذي شاع الاعتماد علية فيما مضى، كما أنه ما زال قائماً في العديد من الشركات (المغربي،٢٠٠٦)، ويوصف النظام التقليدي بالبساطة وعدم التعقيد، ويقوم فيه الأشخاص بجميع وظائف تجهيز البيانات، وينتشر استخدامه في المنشآت الصغيرة، وتشتمل هذه النظم على أنواع فرعية يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

أولاً: نظام الملفات :

يمثل هذا النظام مجموعة من الملفات التي يتم فيها تصنيف وترتيب وحفظ جميع الأوراق الرسمية والمستندات المتعلقة بنشاط شؤون العاملين في الشركة، حيث يشتمل على الحقائق والبيانات التاريخية التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات في الحاضر والتخطيط للمستقبل، ويجب أن يضمن نظام الملفات المحافظة على المستندات من الفقدان والتلف وصيانتها وترتيبها وفق تصنيف سليم، وفهرستها بطريقة تسهل عملية استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها بدقة وفي الوقت المناسب (أبورحمة،٢٠٠٥)، ومن أهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشريّة هي(المغربي،٢٠٠٦، سالم،٢٠٠٩):

١. **ملف الموظف "الإضبارة":** فالإضبارة تحتوي عادة على اسم الموظف وعمره، وعنوان الوظيفة، ومرتبة الوظيفة، وتاريخ التعين، ورقم الوظيفة، والمؤهلات التعليمية، والخبرة والتدريب، وتقارير الأداء، وتدرج الأجور، والقرارات الخاصة بالترقية والعقوبات والإجازات .... ، ويتم ترتيب هذا الملف زمنياً .

٢. **ملفات الوظائف:** ويطلق عليها أحياناً ملف التشكيلات الوظيفية، ويمكن أن تشتمل هذه الملفات على ثلاثة أنواع أو أكثر ومنها:

١. ملف التشكيلات الوظيفية: أي مسميات الوظائف ومراتبها ومواقعها المشغولة منها والشاغرة .

٢.ملف تحليل الوظائف: ويتضمن أنواع الوظائف ومسمياتها، وأعبائها، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها .

٣.ملف التغيرات في الوظائف: ويشمل أيَّة تعديلات تطرأ على عنوان الوظائف، أو رتبتها، أو وصفها، أو مواصفاتها .

٤.الملفات العامة: وهي الملفات التي تخصص لوظائف إدارة الموارد البشريّة وتفريعاتها، وتخصص له أيضاً لكل ما له علاقة بتنظيم العمل، وتتضمن هذه الملفات أنواعاً مختلفة من البيانات والمستندات والوثائق ومنها ملف أنظمة العمل، وملف التعميمات والتعليمات، وملف الاستقطاب والاختيار، وملف التوظيف، وملف العلاوات والمكافآت، وملف دورات التدريبية .

ثانياً: نظام السِّجلات:

يعتبر هذا النِّظام تطور مرحلي لنظام الملفات، فيمثل نماذج معينة تحتوي على ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرَّسمية الأصليِّة، تصنف وترتب وتحفظ في مساحة أقل من الملفات، وتسهل عملية استرجاعها بالسرعة والدِّقة اللاَّزمة، وتختلف أنواع السجلات الخاصة بشؤون العاملين من شركة لأخرى تبعاً لظروف كل شركة من حيث الحجم، وطبيعة العمل، وعدد العاملين وغير ذلك(المغربي،٢٠٠٦) ومن هذه السِّجلات سجل الحضور، والغياب، والإجازات، وسجل الترقيات، والتقديرات، وسجل تقويم الأداء، والسجل الصحي، وسجل المنظمات والشكاوي، سجل الحركات الوظيفية .

النظم اليدوية مع استخدام الآلات :

يستطيع الأفراد الاعتماد على بعض الآلات التي تسهل تسجيل البيانات، وإجراء عمليات التحويل عليها بجانب العمليات اليدوية، ويستفاد من الآلات في إجراء العمليات، والأحداث المالية، والكشوف، والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات، ومستندات الموارد البشريّة مثل الأجور والمكافآت والحوافز، مِمّا يُسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال. والجدير بالذكر بأن هذا النِّظام يُعتبر متطوراً بالنِّسبة لنظام الملفات اليدوية. (المغربي،٢٠٠٦) .

النِّظام الآلي لمعلومات الموارد البَشريّة :

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشريّة، حيث أتجه التفكير للاستفادة من التقنيات الحديثة في جمع وتحليل الحقائق والبيانات المتعلقة بأنشطة شؤون العاملين، مِمَّا يُمكِّن من توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لتحقيق كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشريِّ (المغربي،٢٠٠٩)، ويمكن إجمال أنواع النظم الآلية لمعلومات الموارد البشريّة كما يلي :

أ- **نظام المصغرات الفيلمية :**

عرفها حموده بأنَّها: مساحة فيلمية ذات خصائص معينة، تسجل عليها الوثائق بنسب تصغير لا تسمح بقراءتها بالعين المجردة، وإنما تستخدم أجهزة خاصة في قراءتها واستنساخها، واستخراج صور ورقية منها(أبو رحمة،٢٠٠٥)، فعلى الرغم من التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المصغرات الفيلمية إلا أنها نمت وتأكدت أهميتها وأدخلت

عليها تحسينات جوهرية في وسائل التخزين والاسترجاع لتتكامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي(Plesums,2004)، ولكي يتم تحويل الأوراق والوثائق الخاصة بالموارد البشريّة إلى مصغرات فيلمية يمكننا إتباع بعض الخطوات المتمثلة فيما يأتي(المغربي،٢٠٠٩):

١. فرز الوثائق التي تخضع لعملية التصوير، وهذه الوثائق تشمل بصفة عامة جميع الأوراق والمستندات التي ترتبط بالحياة الوظيفية لكل موظف، وتعتبر سجلاً لتاريخ حياته الوظيفية، التي ترتبط بمسوغات التعيين، والتدرج الوظيفي والترقيات، والتدريب والابتعاث، والندب والإعارة والنقل، وتقييم الأداء، والإجازات والجزاءات، وتمديد الخدمة أو انتهاؤها لأي سبب من الأسباب .

أ- فهرسة وترقيم ملفات العاملين لتسهيل الرجوع إليها .

ب-تصوير وثائق كل ملف حسب الأصول الفنية وعلى الوسيط المناسب، ويمكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال المصغرات الفيلمية .

ج_ترتيب وحفظ المصغرات الفيلمية بالكيفية التي تحقق سرعة الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة .

تتركز فائدة استخدام المصغرات الفيلمية كنظام لمعلومات الموارد البشريّة في مجال المعلومات الخاصة بالعاملين، وتقل هذه الفائدة للمعلومات المتعلقة بالوظائف والبيانات والإحصاءات التي تتعلق بسياسة وإجراءات استخدام العنصر البشري .

ب. نظام الحاسب الآلي :

في هذا المجال البحثي يقول قاسم بأن الحاسبات الآلية أثبتت كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات، بالإضافة إلى قدرتها على تحليل البيانات، ويحتاج نظام معلومات الموارد البشريّة إلى هذه القدرات في ضوء كمية البيانات الكبيرة والمتشبعة والتعديلات التي تطرأ عليها والمتغيرات التي تحيط بها(عودة،٢٠١٣)، فلم يعد أمام الشركات التي تنشد النجاح في عالم اليوم إلا الاتجاه نحو حوسبة نظم معلوماتها الخاصة بالموارد البشريّة، وسيمكن استخدام برمجيات المنظمة من خزن، ومعالجة، واسترجاع، وإخراج المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشريّة بسرعة ودقة أكثر، ويقلل من الأعمال الورقية، وعدد العاملين، فضلاً عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتحليل، الأمر الذي يقود في

النهاية إلى قرارات إدارية أكثر فعالية في مختلف أنشطة الموارد البشريّة (سالم وصالح،٢٠٠٦)، ومن أهم خصائص الحاسب الآلي قدرته على أداء العمليات بسرعة ودقة، وإجراء العمليات الحسابية والرياضية والمنطقية المتشابكة، ومعالجة البيانات الداخلية والمخزنة وفقاً لبرامج التشغيل المطلوبة، والقدرة على تخزين البيانات والمعلومات والبرامج داخلياً، وتعديل البرامج، ونقل البيانات والمعلومات صوتياً، ومن خصائصه أيضاً إخراج المعلومات بالصورة التي تتناسب مع الأغراض المطلوبة من أجلها في صورة مختلفة للوفاء باحتياجات المستفيدين(المغربي،٢٠٠٦).

ولقد حدد(عودة،٢٠١٣) أيضاً المبادئ العامة التي تتحكم في تصميم نظام الحاسب الآلي كنظام للمعلومات في الموارد البشرية، ومن هذه المبادئ توحيد مصادر البيانات، وتبسيط إجراءات تداولها وتخزينها، ودمج كل البيانات المتعلقة بشؤون العاملين في سجل موحد يتم تحديثه باستمرار، والقيام بإنشاء قاعدة بيانات تتضمن كافة البيانات التي يجب أن تعرفها الإدارة عن العاملين، وتطوير طرق ملائمة لاسترجاع المعلومات والوصول إليها بسرعة وسهولة، وتنظيم عملية تداول المعلومات على أسس علمية وعملية سليمة، ويمكن إنشاء ملفات للبيانات تتكامل معاً في تكوين قاعدة البيانات، وتتكون محتويات هذه الملفات من البيانات والحقائق المتعلقة بشؤون العاملين، وفيما يلي أنواع تلك الملفات ومحتوياتها(أبو رحمة،٢٠٠٥) :

١. **ملف البيانات الرئيسية:** تحتوي على معلومات أساسية عن الوظائف والعاملين، ويستفاد منها في إعداد إحصائيات وتقارير مختلفة إلى جانب حفظ المعلومات الأساسية.
٢. **ملف البيانات التاريخية:** فيشتمل على البيانات التي تم تحديثها في الملف الرئيسي، حيث يتضمن الملف التاريخي بيانات عن الوظائف السابقة.
٣. **ملف بيانات التفاصيل الفردية:** هذا الملف يحتوي بيانات العاملين السابقين والحاليين في الشركة، بالإضافة إلى البيانات الفردية عن العاملين المتوقع إلحاقهم بالعمل مستقبلاً، التي تستوفي من طلبات التوظيف المقدمة.

٤. **ملف بيانات التنبؤ:** ملف بيانات التنبؤ يفيد في تقدير الاحتياجات المستقبلية للموارد البشريّة، وتوقعات المستقبل واتجاهات استخدام العنصر البشري في ظل الخطوط الموضوعة، وذلك بالتعامل مع البيانات المتواجدة في الملفات الأخرى .

3.1.2 كفاءة نظم معلومات الموارد البشريّة .

وتعد نظم معلومات الموارد البشريّة انعكاساً واضحاً لاهتمام الشركات بالموارد البشريّة وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، والوظائف، والأنشطة، وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تُمكِّن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشريّة، ويقصد بكفاءة النظام حسب ما ورد عن محجوب وحسين بأنه مدى تحقيق هذا النظام للأهداف التي أنشئ من أجلها، أي الوصول إلى الصورة الواقعية لِما تحقق، ومقارنة ذلك مع ما هو مستهدف تحقيقه في فترة زمنية معينة، ولما كان هدف نظام المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية عن الماضي والحاضر والمستقبل بالدقة والملاءمة والوقت والتكلفة المناسبة، ولأجل مساعدة الإدارة في مهام التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات(أبو رحمة،٢٠٠٥)، وعليه سيتم مناقشة عوامل كفاءة نظام معلومات الموارد البشريّة، وأيضاً العوامل التي تحد من كفاءة هذا النظام .

أولاً: متطلبات كفاءة نظام معلومات الموارد البشريّة: لكي ينجح نظام معلومات الموارد البشريّة فإنَّه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم هذه المتطلبات التي يوضحها شكل (٢/١٠) حسب ما أوردها (المغربي،٢٠٠٦) :



شكل (٢/١٠)
متطلبات كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية، المغربي،٢٠٠٦

١. **المتطلبات الإدارية:** وهي المتطلبات التي تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة المتمثلة في تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشريّة، كالتخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في الشركة بأهمية نظام معلومات الموارد البشريّة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، وأيضاً مشاركة الإدارات الرئيسية في الشركة مع إدارة الموارد البشريّة في إعداد وتصميم النظام، كما تقوم بمراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل الشركة أو خارجها، وأخيراً الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشريّة لضمان كفاءة وفاعلية أدائه .

٢. **المتطلبات الفنية (التكنولوجية):** تتمثل هذه متطلبات في توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام، بمراعاة إمكانيات واحتياجات الشركة، وتوفير الأفراد من ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية، أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال، كما إنها تقوم في تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات

التي يتعامل معها النظام، كما إنها تساعد على تكامل البيانات – الملفات والسجلات والوثائق – من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

٣. **المتطلبات الاقتصادية** : وتشمل هذه المتطلبات على توفير وقتٍ كافٍ لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أسس واضحة وسليمة، والعمل على تخفيض التكاليف، وتشمل أيضاً على الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشريّة، وكذلك تساعد على توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشريّة، مِمَّا يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

٤. **المتطلبات الاجتماعية:** وتحتوي هذه المتطلبات على التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشريّة وكافة الإدارات الأخرى بالشركة، لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق، وتسهم في الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشريّة ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين، كما إنها توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه، وسهولة استخدام مخرجات النظام، مِمّا يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه .

ثانياً: العوامل التي تحد من كفاءة نظام معلومات الموارد البشريّة

لقد قام Walker بتحديد عشرة عوامل، التي تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشريّة المحوسبة، وذكر أنَّها أخطاء متكررة وليست حديثة، بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء في عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشريّة بدقة، وعدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشريّة في بناء وتصميم نظام المعلومات، وجود ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشريّة، كما أنه يوجد بعض تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير، وأيضاً عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا والاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته، كما إنه أدى إلى استخدام تكنولوجيا معقدة، حيث أنه يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشريّة استخدامها وتشغيلها، والتهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشريّة ومقاومة

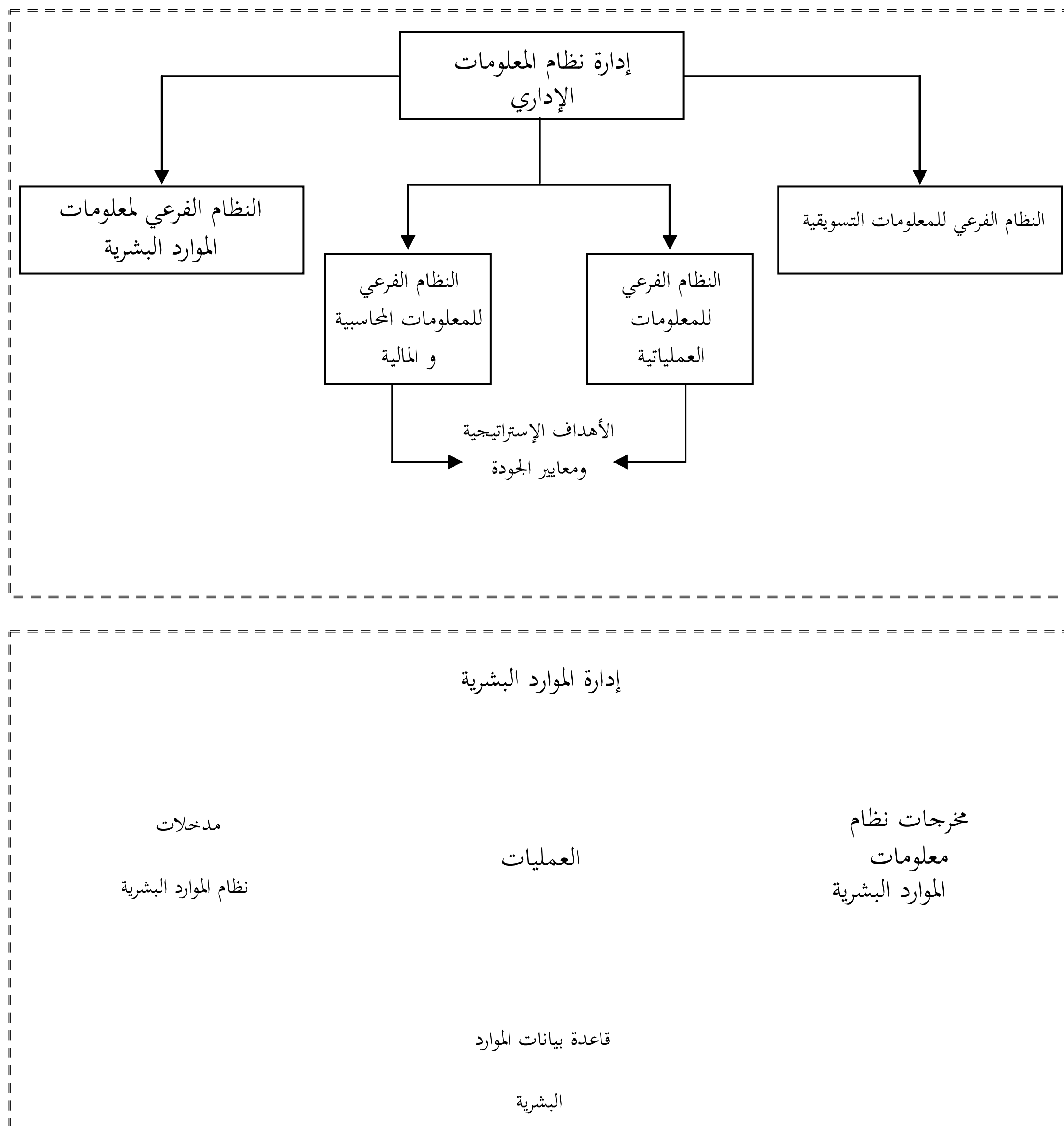
العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشريّة أدت إلى الحد من كفاءة نظام معلومات الموارد البشريّة، ومن تلك الأخطاء أيضاً التي حدت من كفاءة النظام هي عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية(المغربي، ٢٠٠٦). فلو أجرينا مقارنة بين عوامل كفاءة نظم الموارد البشريّة والعوامل التي تحد من كفاءتها، لرأينا بأن العوامل التي تساعد على رفع كفاءة النظام هي نفسها العوامل التي تحد من كفاءة النظام، في حال لم يتم العمل الجاد على تحقيق هذه العوامل، حيث أنه من المتطلبات الإدارية التي تساعد على رفع كفاءة النظام، فهي التي تحدد أهداف وغايات الإدارة العليا من نظام المعلومات للموارد البشرية، في حين أنه إذا لم يتم تحديد هذه الغايات والأهداف، فإن ذلك سوف يؤدي إلى الحد من كفاءة نظم معلومات الموارد البشريّة .

كذلك الأمر بالنسبة للمتطلبات الفنية التي تساعد على رفع كفاءة النظام فمنها: وجود وتوفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام، ولكن في حال كانت هذه الأجهزة والمعدات تعتمد على تكنولوجيا معقدة، وأيضاً وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة في النظام، فإنه سوف يُودي إلى عدم قدرة العاملين على استخدام هذه الأجهزة والمعدات، ووجود تعدد التقارير التي يتم إعدادها من هذه التعقيدات وعلاقات المتشابكة في النظام. أمَّا المتطلبات الاقتصادية التي تساهم في كفاءة نظام معلومات الموارد البشريّة بواسطة دراسة الجدوى الاقتصادية لهذا النظام، وتوفير الوقت الكاف لتصميم النظام، وأيضاً توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل النظام، التي تتطلب تدريب العاملين على النظام لزيادة مهاراتهم التشغيلية، ولكن في حال لم يتم دراسة تكلفة النظام ولا تحديد الجدوى الاقتصادية له، فإن ذلك بالتأكيد سوف يؤدي إلى فشل النظام أو إلى عدم كفاءته.

وأخيراً بالنسبة للمتطلبات الاجتماعية التي تهتم في التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشريّة وجميع الإدارات الأخرى الموجودة في الشَّركة، ودعم الاتصال الفعال بين العاملين في إدارة الموارد البشريّة والآخرين، فإن هذا يودي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، مِمَّا يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم التي ستؤدي إلى رفع كفاءة النظام، ولكن إذا لم يتم الاتصال بين العاملين فأنه من الممكن يؤدي إلى الحد من كفاءة النظام .

4.1.2 تكامل(HRIS) مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى:

عملية تكامل (HRIS) مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية، يؤدي إلى توفير المعلومات للنظام الذي يعتبر فرصة للمشاركة في تحقيق أكبر قدر من التكامل بين النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات، والاستفادة من تقاريرها لإعداد تقارير معلومات شاملة، ومتكاملة لأنشطة وعمليات الشركة، وتقييم الأداء الكلي للشركة في قطاع الصناعة أو السوق المستهدف، حيث إنه يقوم نظام المعلومات الإداري المتكامل بإنتاج تقارير المعلومات الشاملة وتقديمها، مستفيدا من النظم الفرعية و تخصصاتها التي تتكون منها، وبذلك يستطيع نظام المعلومات الإداري من تحقيق الدعم والإسناد الضروري للإدارة الإستراتيجية (العليا) في دعم قراراتها غير الهيكلية (غير المبرمجة) والإدارة الوسطى الوظيفية (التكتيكية) لدعم القرارات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة)، ويمكننا تعريف تكامل نظم معلومات الموارد البشرية بأنها علاقة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في شركات الإسمنت مع باقي أنظمة الإدارة الفرعية الأخرى داخل الشركة بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى الشركة، والشكل رقم (٢/١١) يوضح النظام المتكامل للمعلومات الإدارية .



شكل رقم(٢/١١) النظام المتكامل لنظم المعلومات الإدارية

المصدر : الشبكة العنكبوتية، مدخل حول نظم المعلومات الإدارية المتوافر عبر

http://www.google.jo/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ao-academy.org%2Fdocs%2F1_2_3_~1.DOC&ei=qCPHUr3qPOGc0QWp-4HoBw&usg=AFQjCNHCS7rL-lG-IBnJhglrwiOKSPd7zQ&bvm=bv.58187178,d.bGQ

أولاً: أنواع نظم المعلومات الإدارية الفرعية:

أنواع نظم المعلومات الإدارية الفرعية متنوعة، لذلك من المفيد دراسة نظم المعلومات الإدارية من مدخل جزئي على أساس النظم الوظيفية للمعلومات، مثل النظام الفرعي

للمعلومات التسويقية ، والنظام الفرعي لمعلومات العمليات الإنتاجية ، والنظام الفرعي لمعلومات التمويل ونظم معلومات الموارد البشريّة ...

١. **نظم المعلومات التسويقية:** هذه النظم تهتم بمعلومات البيع والتسويق، وهي مجال من المجالات الوظيفية لشركات الأعمال، وهي المسئولة عن تحديد أنواع السلع والخدمات التي ستقدم للمستهلكين، في الوقت نفسه تكون مسئولة عن تحديد الاستراتيجيات والخطط والوسائل التي تحتاج لها في عمليات تسعير هذه السلع، والخدمات، وترويجها وتوزيعها، فالإدارة العليا تتخذ قراراً من مستوى التخطيط الاستراتيجي، مثل اتخاذ قرار بإنتاج كميات من الإسمنت، فيكون على إدارة التسويق اتخاذ قرار تكتيكي وهو تحديد أي نوع من أنواع الإسمنت التي تتلاءم مع احتياجات الزبائن، من حيث الحجم والنوعية والسعر(الحسنية،٢٠٠٦)، والمستوى التشغيلي يساعد على الاتصال مع المستهلكين ومعالجة طلبات الشراء، وتقديم خدمات ما بعد البيع (Laudon& Laudon,2002m,).
٢. **النظام الفرعي للتمويل والمحاسبة:** يعد هذا النظام من المجالات الوظيفية المهمة في الشركة، فوظيفة التمويل مسؤولة عن حسن أداء إدارة التدفقات المالية من الشركة وإليها، فنشاط الإدارة المالية يتضمن اتخاذ القرارات المالية بالتعاون مع الإدارة العليا، وتتعلق بتأمين رأس المال اللازم لتغطية نشاطات الشركة، واتخاذ قرارات مالية تتعلق بتخصيص الموارد المالية على أقسام الشركة المختلفة، وأخرى تتعلق بالاستثمارات، وغيرها من القرارات المالية الإستراتيجية والتكتيكية(الحسنية،٢٠٠٦).
٣. **نظم معلومات التصنيع والإنتاج:** هو النظام المسئول عن تحويل عناصر الإنتاج والمؤلفة من – المواد الأولية، ورأس المال (التجهيزات)، والأيدي العاملة، والأرض– إلى منتجات ذات قيمة منفعية واقتصادية أعلى مِمَّا كانت عليه قبل التَّصنيع، مثل تجميع مواد الخام لإنتاج الإسمنت (كربونات الكالسيوم، وأكسيد السيلكون، وأكسيد الألمونيوم، وأكسيد الحديد)، ومن ثم إلى خلط هذه المكونات حتى تتجانس مع بعضها البعض، وهكذا حتى يتم إنتاج الإسمنت، الذي يلبي احتياجات ورغبات المستهلكين، وتشمل وظيفة

التصنيع أيضاً عدداً من الوظائف الفنية والإنتاجية الفرعية، تبدأ مع تصميم المنتج، وتخطيط وتنفيذ العمليات اللازمة لإنتاجية فعلاً، ومراقبة عمليات الإنتاج وجودة المنتجات، هكذا يكون اهتمام مدير المصنع منصباً على تدفق عناصر الإنتاج، وعمليات تحويلها إلى سلع اقتصادية مفيدة وقابلة للاستعمال(الحسنية، ٢٠٠٦).

٤. **النظام الفرعي للأفراد والموارد البشريّة :** تقوم إدارة الموارد البشريّة في الشركة بعدد كبير من الوظائف المهمة والحساسة في حياتها؛ لأنَّها تتعامل مع أثمن رأس مال في الشركة المتمثل " بالعنصر البشري "، وهو حقيقة الأمر من أغلى وأندر رؤوس الأموال التي تتعامل معها الشركة(الحسنية،٢٠٠٦) .

ثانياً: آلية تكامل الأنظمة الوظيفية من خلال نظام المعلومات:

من خلال العرض السابق للأنظمة الوظيفية الفرعية يتبين لنا أن انجازها يستلزم توفر المعلومات الضرورية، وأن قسماً من هذه المعلومات يتم الحصول عليها من الأنظمة الفرعيِّة الأخرى بسبب اعتماد بعضها على البعض الآخر، هذا يعني أن هناك تبادلاً للمعلومات بين هذه الأنظمة الوظيفية، أي تكاملاً بين هذه الأنظمة عند انجازها لمهامها بحيث تغدو كمجموعة متكاملة وليس مجرد أنظمة مستقلة تعمل بمعزل عن بعضها البعض، الأمر الذي يحتم وجود أداة معينة تسهل مهمة هذا التبادل وتحقق ذلك التكامل، وهذه الأداة هي نظم المعلومات الإدارية التي تمكن عدة نظم فرعية العمل إلى جانب الأنظمة الوظيفية الفرعية الأخرى، إذ تعد هذه العملية بعملية تبادل المعلومات وتحقيق التكامل بين هذه الأنظمة، الذي يعتبر الباعث الأساسي لحتمية وجود نظام المعلومات الإدارية لكونه يمتلك إمكانية القيام بمثل هذه العملية، من هنا ولكي يصبح ممكناً اعتماد إجابة محددة ودقيقة على التساؤل الخاص بكيفية مساهمة نظام المعلومات في تكامل الأنظمة الوظيفية الفرعية، نرى من الضروري تحديد الدورة الاقتصادية للموارد المتاحة للشركة في إطار تلك الأنظمة الفرعية، التي ستكون موضوعاً لنظام المعلومات الإدارية المستهدف الذي سيمثل الجهاز العصبي المحرك لهذه الأنظمة، من خلال مساهمته في تنظيم تلك الدورة وانسيابيتها بكفاءة(حماد و العوض ،٢٠٠٩)، حيث إن القيام بمجموعة الفعاليات والأنشطة الاقتصادية في إطار

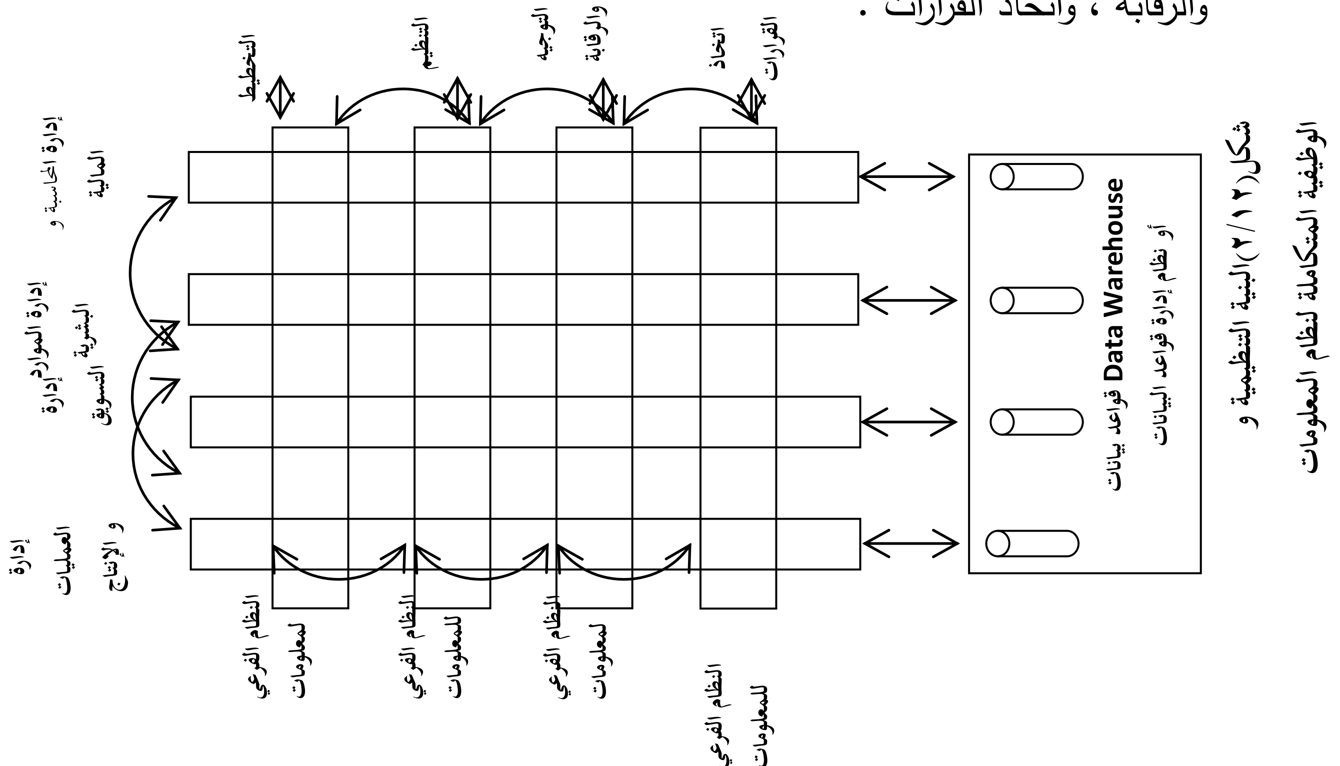
الأنظمة الوظيفية على مستوى الشركة يتم من خلال استخدام الموارد المتاحة والمتمثلة بالمواد الخام والمعدات الدائمة، الأمر الذي يستدعي إخضاعها للسيطرة والتنظيم في إطار تكاملي مستهدف، فبالنسبة للموجودات الثابتة مثلاً فإن حركتها تتمثل من خلال عملية إعادة الإنتاج في ظل العوامل المادية المحددة بصيغة تكاليف الاندثار والصيانة..

أما بالنسبة للموجودات المتداولة التي تتحرك بالتتابع في الدورة الاقتصادية من دائرة الإنتاج إلى مساحة التداول، فإن حركتها بهذه الصيغة تتم في إطار الدورة الاقتصادية بعد خضوعها لتغييرات مضافة من خلال عملية التراكم نتيجة إعادة الإنتاج، إذ تمثل الدورة الاقتصادية عملية تحويل النقود إلى سلع وخدمات لأغراض البيع، ومن ثم بيع هذه السلع والخدمات لأجل تحويل الموارد إلى نقد مجدداً، والمنظمات الناجحة وكل منظمة بغض النظر عما إذا كانت تنتج السلعة أو الخدمة لها دورة اقتصادية، فالمنظمة الصناعية تنتج السلع، والمنظمة التجارية تشتري لإعادة بيعها والمنظمة الخدمية التي تشتري الخدمة من الأفراد العاملين وتقوم ببيعها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمة يجب أن تولد النقد من خلال نشاط المالية، وهذه النقود تأتي عادة من المستثمرين (مثل حملة الأسهم أو المقرضين كالبنوك والأفراد) وتنفق هذه النقود في مجالات الإنفاق المختلفة، لأجل الحصول على جهود الأفراد من خلال دفع الأجور ولشراء المواد الخام والسلع والخدمات، ومن ثم تحويلها إلى سلع وخدمات أخرى من خلال نشاط التحويل (في المنظمة الصناعية يسمى نشاط التحويل ، الإنتاج). فنشاط الإيرادات يتألف من بيع السلع والخدمات إلى الزبائن وتجميع العائدات منهم، التي تكون على نوعين: إما نقداً، أو حسابات مدنية، والنشاط المالي يكون مسؤولاً عن تجميع المبالغ من المدينين ودفع المستحقات إلى العاملين والمجهزين، وخلال نشاط المالية فإنَّ النقود غير المستخدمة يتم استثمارها في السندات قصيرة الأمد لحين ظهور الحاجة إلى النقد في مجالات الإنفاق، وعند هذه النقطة تبدأ الدورة الاقتصادية من جديد مع إنفاق النقد على المواد الخام الإضافية وعلى السلع والخدمات، وفي الحقيقة يحصل التدفق في هذه الدورة الاقتصادية على نحو متصل، إذ تشترك كل الوظائف التقليدية للمنظمة مثل المالية ،والإنتاج، والأفراد، والتسويق، وفي

بعض الأحيان قد تكون مساهمة إحدى الوظائف أكبر من غيرها، كمساهمة المالية مساهمة رئيسة في أنشطة الإنفاق والعائدات والجوانب المالية، في حين يسهم الإنتاج والعمليات في أنشطة الإنفاق والتحويل، ويسهم التسويق في نشاط العائدات على نحو رئيسي عند الأفراد وفي نشاطات التحويل، وهكذا نجد إنه من أجل إنجاز الدورة الاقتصادية بسهولة فلا بد في هذه الحالة من إخضاعها إلى تطبيقات نظام المعلومات، بهدف تحقيق التكامل فيما بينها من خلال جمع البيانات ومعالجتها، وتوصيل المعلومات إلى الأنظمة الفرعية التي تمارس تلك النشاطات والفعاليات على حد تعبير الباحثين في هذا المجال . (حماد و العوض، ٢٠٠٩).

فالنظم الوظيفية الفرعية للمعلومات تمثل كما هو واضح في الشكل رقم (٢/١٢) نسيجاً مشتركاً من العلاقات البنيوية المتكاملة، التي تستند على نظام إدارة قواعد البيانات في بعض الحالات، أو على نظام مستودعات البيانات كما نجد ذلك في الشركات والمؤسسات الكبيرة، وذلك من أجل دعم أنشطة الإدارة في التخطيط ،والتنظيم، والتوجيه، والرقابة ، واتخاذ القرارات .



شكل(٢/١٢)البنية التنظيمية و الوظيفية المتكاملة لنظام المعلومات

المصدر : الشبكة العنكبوتية، مدخل حول نظم المعلومات الإدارية
http://www.google.jo/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ao-academy.org%2Fdocs%2F1_2_3_~1.DOC&ei=qCPHUr3qPOGc0QWp-4HoBw&usg=AFQjCNHCS7rL-lG-IBnJhglrwiOKSPd7zQ&bvm=bv.58187178,d.bGQ

5.1.2استجابة نظم معلومات الموارد البشريّة:

نظم معلومات الموارد البشريّة تسعى إلى الاستجابة والاندماج مع الأنظمة الأخرى والتفاعل معها، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا ومتخذي القرارات بصنعها في الموارد البشريّة داخل الشركة، والحصول على المعلومات في الوقت المناسبة وعند الطلب، وتتمثل استجابة نظم معلومات الموارد البشريّة من خلال مزايا ووظائف نظم معلومات الموارد البشريّة .

أولاً: مزايا نظام معلومات الموارد البشريّة:

لقد أحدث استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل الشركة أثاراً إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشريّة، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشريّة في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجابياً على تنافسيِّة الشركة، ممَّا يساعد في خلق القيمة لها(العتيبي، ٢٠١٠)، ويمكن إبراز الإيجابية في النقاط الآتية :

١. تقليص الآجال والوقت :

وهذا عائدٌ بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب، حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظاتٍ قصيرة جداً، بدلاً من المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، فاليوم من الممكن إجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين، وتحرير التقارير، والمراسلات في وقتٍ قصير، بالإضافة إلى الاطلاع على كل ما يتعلق بأمور الشركة في وقت قصير.

٢. التحكم في التكاليف :

تكنولوجيا المعلومات ساعدت الشركات بإدخال النمط الالكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن أغلب الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشريّة وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شانه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف، والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد.

٣. جودة القرارات:

ساعدت نظم المعلومات الحديثة الموارد البشريّة اليوم على سرعة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة تتعلق بالأفراد العاملين في الشركة، فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب ، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعاليته داخل الشركة خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشريّة .

٤. العمل الجماعي:

العمل الجماعي من المصطلحات الجديدة التي ظهرت حديثاً خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال، وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل الشركة ، وهو يشير إلى تواجد مجمـــوعة من الأفراد في غرفة واحدة، أو اشتراكهم في إتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة إنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة ، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم، والاتفاق على مجمـــوعة من الآليات التي بها يتم تسهيل العمل، وبذلك فإن توفرت هذه العناصر والشـــروط في مجموعة من الأفراد حتى ولو فصلت بينهم المسافات والأميال فهم يشكلون جماعة في العمل، حيث يكون عمل كل فرد منهم داعماً مكملاً لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ، وهذا هو الهدف الرئيسي للعمل الجماعي .

٥. تثمين رأس المال البشريّ:

لقد وفرت نظم المعلومات الحديثة إمكانات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشريّة، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التدريب عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية، هذا الأمر ساعد الشركات في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين فيها . كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال، الذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجح الطرق وأسرعها، حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجيين بشغف أكثر. كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل،

وتعديل العنوان والهاتف ... ، وهذا الإجراء أدَّى إلى تمكين العاملين بعملهم بشكل كبير، وقام بإشعارهم بالمسؤولية في العمل، كما ساعد على تقليل التكاليف في الشركات.

٦. تدفق العمل:

يمكن تعريف تدفق العمل بأنَّه " برمجيات لإدارة مراحل العمل، وقياسها، وتسجيلها، وتنسيقها، ومراقبتها، ويعني ذلك أنَّ الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصَّحيحة في الوقت الصَّحيح . فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة " . فتدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على العوامل الالكترونية، فوظيفة إدارة الموارد البشريّة تعتبر من أهم العناصر الفاعلة داخل الشركة، فهي التي تساهم مساهمة فاعلة في استراتيجية تحقيق الأهداف المرجوة داخل الشركة بشكل عام؛ لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو شركة. ويحقق تدفق العمل داخل الشركة المزايا الآتية :

١. تمكننا هذه البرمجيات من التحقق من إن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة .
٢. عدم ضياع المعلومات والوثائق .
٣. إمكانية العمل على وثيقة واحدة، وفي زمن واحد مع تعدد الأشخاص، وهذا الأمر يقلص من تكاليف الطبع والتوزيع .
٤. سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد .
٥. متابعة سريان العمل ومعرفة نقاط الخلل في العمل، ممَّا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية ... وغيرها . وهذه الأتمتة تتطلب أساساً داخل لشركة جودة وفعالية نظم المعلومات في مختلف الإدارة والمصالح، وتوفر كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة ، حيث بينت الدراسات أن العوامل الإنسانية أكثر العوائق لأتمتة عمل الإدارة، وليست العوائق التقنية .

ثانياً: وظائف نظام معلومات الموارد البشريّة

يؤدي نظام معلومات الموارد البشريّة وظائف عديدة يتمخض عنها نتائج إيجابية للمنظمة حيث يساعد كما يقول أهل البحث والتخصص إلى الأمور الآتية(المحمد والفارس، ٢٠٠٩):

١. **تزويد الإدارة العليا بالمعلومات :**

تزويد الإدارة العليا بالمعلومات تعتبر من أهم وأبرز الوظائف التي يؤديها النظام ، حيث تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات؛ ولا سيّما أنّها تعيش في عالم تعقدت وتشعبت تخصصاته، فالتعرف على الكفاءات البشريّة يساعد الشركة على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل، وله دور أيضاً في صنع القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى .

٢. **تحديد المسؤولية :**

لهذا النظام دور في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالشركة، وبالتالي يقوم بتحديد مسؤولية هؤلاء حتى لا يكلف الفرد بأكثر من طاقته، فتضطرب الأمور عند عجزه عن القيام بمهمته، وبتحديد المسؤولية أيضاً يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

٣. **تنظيم إجراءات العمل :**

هذه الوظيفة للنظام مستمدة من اسمه "كنظام" وتعني أن أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وفي غياب النظام فإن الغلبة للفوضى والعشوائية داخل الشركة، فالشركة تتوقع من النظام الجيد تبسيط الإجراءات، وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية .

٤. **السيطرة والاستفادة من الموارد المتاحة:**

الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وبضائع وأموال، وقد تكون بشرية كعاملين وعملاء، وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى، فمثلاً يمكن للنظام حصر عدد وتخصصات العاملين في الشركة، ليعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم بما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دونما الحاجة لتعيين أي عامل إضافي وزيادة التكاليف على الشركة .

٥. ضمان انسياب العمل :

من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والمواءمة مع النظم الفرعية الأخرى بما يكفل انسـياب العمل، والتخلص من الاختناقات الموجودة في سير العمل، ففي الشركة يتم العمل بها على مراحل متعددة يعمل النظام من خلالها على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكدساً في مرحلة فتتعطل سلسلة العمل كلها .

نلاحظ بأنه تم تمثل بُعدَّ الاستجابة من خلال مزايا ووظائف نظم معلومات الموارد البشريّة، حيث إنه تم تمثيل الاستجابة في تقليل الوقت الذي تحتاجه معالجة المعلومات والحصـول عليهـا، بواسـطة التكنولوجيـا المسـتخدمة، ويفيـد ذلـك فـي إجـراء العديـد مـن العمليات بوقتٍ قصير مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة، وذلك بسبب سرعة توفر المعلومات التي تحتاجها الشركة مما ينعكس بالأثر الكبير على جودة القرارات. كما إنها تمثلت في العمل الجماعي وتحديد المسئولية داخل الشركة فهذه النظم تأتي استجابة للتطورات الخارجية في عالم التكنولوجيا الذي ساعد ودعم العمل الجماعي لإتمام مشروع معين أو الاشتراك في عملٍ ما، كما إن هذا النظام عمل على تقسيم مسؤوليات العمل على العاملين بهدف إنجاز المهمات بسرعة ودقة أكبر، وهذا ساعد أيضاً على الاستجابة لمتطلبات الإدارة في الوقت المناسب، وعلى دقة المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرار الصائب والفعال. وقد تمثلت استجابة نظم معلومات الموارد البشريّة من خلال السيطرة والاستفادة من الموارد المتاحة لها، التي تتمثل في الموارد المادية والبشريّة، فإذا تم السيطرة عليها بالشكل الصحيح، فإن هذا الأمر سيحقق بُعداً كبيراً للشركة من خلال استجابته للمتغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك الاستجابة لبقية الأنظمة، فيؤدي في النهاية إلى المواءمة بين الأنظمة الفرعية الأخرى؛ لكي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق أهداف الشركة .

٢,٢ إستراتيجيات الموارد البشرية

المقدمة:

كان من نتائج العولمة بأنها جعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، حيث أنها زالت القيودُ التي كانت مفروضة من قَبْل من جانب الدول العالمية لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حريةُ الحركة وتداول السَّلع والخدمات أكثر بكثير مِمَّا كانت عليه في الماضي، مِمَّا أشعل حدةَ المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية. وقد فَرَضت هذه النتائجُ والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي على المنظمات ضرورةَ سرعة التعامل والتكيف معها، فأخذت هذه المنظماتُ تكيِّف إستراتيجياتها ومِمَّارساتها في جميع مجالات العمل فيها، سواء أكانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية، أو بيعيه، ومع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فإنه يحتاج إلى تغيير شامل وتكييف في مجالُ عمل إدارة الموارد البشريِّة، وأصبحت لإدارة الموارد البشريِّة إستراتيجية خاصة بها، تتصهر في الإستراتيجية العامة للشركة على اعتبار إنَّها جزء لا يتجزأ منها في التَّكامل والتنسيق معها، فتقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشريِّة بذلك بدورٍ هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

فالدراسات الحديثة تنظر إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشريِّة على أنَّها من المكونات المركزيِّة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، في الوقت الذي كانت فيه تلك الإستراتيجية منسية من وجهة نظر الإدارة العليا، فلم ينظر إليها في أحسن الأحوال بأفضل من جهة تنفيذية مؤيدة لأنشطة مكتبية توثيقية تُعني بشؤون العاملين.(العنزي، ٢٠٠٧)، وبذلك فإنَّ إستراتيجية إدارة الموارد البشريِّة الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية الشَّركة المستقبلية، فتوفر وتلبي حاجةَ الإدارات الأخرى المكونة لها من موارد بشرية مناسبة ومدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعُها إدارةُ الموارد البشريِّة لرفع وتنمية قدراتهم المهنية، التي عن طريقها تحققُ كلُّ إدارة وظيفة داخلَ الشَّركة أهدافَها الإستراتيجية. وهكذا أصبحت مسؤوليةُ إدارة الموارد البشريِّة كبيرة جداً في مجال تهيئة، وتكييف إستراتيجيتها،

ونشاطاتها ومِمَّارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية الشَّركة العامة.

1.2.2إدارة الموارد البشريِّة

يتوقف نجاح أي شــركة على ما تمتلكه من موارد بشــرية، فتعمل على تحقيق الأهــداف والتطـوير المستمـر المرهون بوجود العناصـــر البشريِّة الفعالة . فكل شركة صغيـــرة كانت أم كبيرة ، بدون الأفــراد ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية، فالموارد البشريِّة لأي شركة تعتبر حجر الزاوية في صنع النجاح والتطور المستمر (عامر،٢٠١١). فإدارة الموارد البشريِّة بشكلها الحديث ليست وليدة السَّاعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي ساهمت بشكل مباشر، أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالشَّركة، وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشريِّة بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين فيها. وتعتمد كفاءة الشركات على حسن استثمار مواردها البشريِّة على وجه الخصوص؛لأنها تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى الإدارة المستقلة المختصة بالموارد البشريِّة.(أبو عيد،٢٠١١)

لذلك تعتبر الموارد البشريِّة ممثَّلة في العاملين بالشَّركة من مختلف الفئات، والمستويات، والتخصصات، هي الدِّعامة الحقيقية التي تستند إليها الشَّركة الحـديثة، فالعاملون هم الأداة الحقيقية التي تحقق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة للشــركة(السلمي،٢٠٠١)، فعلى الشَّركة أن تحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة منهم، ومن ثم التخطيط لهم بعناية، والاهتمام بهم والمحافظة عليهم، وصيانتهم، وتطـــويرهم، ووضــــع نظام عادل لمرتباتهم ومكافآتهم وحوافزهم، وتبني الموضوعية في قرارات ترقيتهم وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشـــفافية. (عقيلي، ٢٠٠٦)

لذلك نرى بأنَّ الموارد البشريِّة تُشكل الثَّروة الأساسيّة في جميع أنواع الشّركات سواء أكانت خدماتية أو إنتاجية، لذا فإن الشركات تعمل على الاستفادة من الموارد

البشريِّة بأقصى درجة ممكنة بواسطة العمل على تطويرها وتنميتها بشكل مستمر ومتاح، مِمَّا ينعكس على جودة أداء الأفراد بكفاءة وفاعلية أكثر، حيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف الشَّركة ككل .

أولاً: **مفهوم إدارة الموارد البشريِّة**

إدارة الموارد البشريِّة لها مفاهيم متعددة عند الباحثين وأصحاب الاختصاص من العرب والأجانب، فهي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة، التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوعٍ من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها(باري كشواي، ٢٠٠٨)،ويعرفها المغربي(٢٠٠٦) بأنَّها جميع الأنشطة الإداريِّة المرتبطة بتحديد احتياجات الشَّركة من الموارد البشريِّة، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنها التعويض، والتحفيز، والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها، وفكرها من أجل تحقيق أهداف الشَّركة. كما قام (مصطفى، ٢٠٠٦) بتحديد مفهوم خاص للموارد البشريِّة فقال: هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشريِّة بحيث يسـهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه الأنشطة. وتندرج أهم هذه السياسات والأنشطة ضمن نظام إدارة الموارد البشريِّة في تخطيطها، واستقطابها،واختيارها، وإدارة دوران العمالة، وتدريبها وتطويرها، وتقييم أداءها، وتخطيط مسارها الوظيفي، وتحفيزها، ونقلها، وترقيتها، وصياغة علاقاتها الطيبة بين الإدارة والعاملين.

نلاحظ من خلال ذلك بأنه تم الربط بين احتياجات أهداف الشَّركة والموارد البشريِّة، فالشَّركة تقوم بتوفير التنمية، وتطوير العاملين، من أجل رفع الكفاءة وفاعلية أدائهم، وتحفيزهم إلى العمل الأفضل من خلال التعويضات المادية، والمعنوية، ورعايتهم الكاملة في المجالات الصحية والاجتماعية وتأمين السكن، كلُّ هذا مقابل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة التي تسعى جاهدةً إلى تحقيقها .

أمَّا(Dissler,2003) فقد ذهب في تعريفه لإدارة الموارد البشريِّة بأنَّها مجموعة المِمَّارسات والسِّـــياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشريِّة، التي تحتاج إليها الإدارة لمِمَّارسة وظائفها على أكمــل وجه، وذلك لتحقيق أهداف

الشَّركة. وعرفتها أيضا (Mondy&Noe,2005) بأنَّها المنفعة من الأفــراد العاملين في الشَّركة لتحقيق أهداف الشَّركة. وأخيراً يعرفها البعض بأنَّها تخطيط،وتنظيم،وتوجيه، ومراقبة النّـوَاحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم، وتعــويضهم، والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف الشَّركة.(المدهون،٢٠٠٥) .

نرى مِمَّا سبق بأن الباحثين وأصحاب الاختصاص، قدْ اتفقوا على استخدام الموارد البشريِّة من أجل تحقيق أهداف الشَّركة، والسَّعي إلى تطويرها ونموها، من خلال المِمَّارسات والسِّياسات المَطلوبة من الموارد البشريِّة، وكذلك التَّخطيط، والتَّوجيه، ومراقبة هذه الموارد، من أجل تحقيق أهداف الشَّركة.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشريِّة :

هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشريِّة هي أهداف الشَّركة المتمثلة بإدارة الموارد البشريِّة، فالإدارة تهدف في جميع الشركات بالتزود بموارد بشرية فعالة.. وتسعى الإدارة إلى المساهمة في تحقيق المِيزة التنافسية للشركة،وبذلك يمكن تصنيف الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة، الأول: هو زيادة الإنتاجية، وهذا الهدف في مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف، وعلى ذلك يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشريِّة بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهداف مشروع الشَّركة. أمَّا الهدف الثاني للإدارة: فهو مرتبط بالأول ليحافظ على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائماً في وجهة الضغوط الداخلية والخارجية (المرسي، ٢٠٠٦). في حين أن هناك من ينظر لأهداف إدارة الموارد البشريِّة من منظور وظيفي، يرتبط مباشرة بوظائف الموارد البشريِّة، فيقسم الأهداف إلى نوعين ذات علاقة بالمشاركة والفعالية، ويرى (بلوط، ٢٠٠٣) أن أهداف إدارة الموارد البشريِّة تتمثل فيما يلي :

١. **المشاركة** : وتتمثل في استقطاب واختيار الموارد البشريِّة القادرة على تحقيق أهداف الشَّركة، والتعريف بالشَّركة بشكل سليم، حيث يرغب طالبو العمل في الانضمام إلى الشَّركة، كما إنها تمثل بالاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار، واستقرار اليد العاملة في الشَّركة .

٢. **الفعاليِّة** : وهي جعل القوى العاملة تُنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، وهي مرتبطة بعدة عـــوامل منها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتزويدهم بمهارات جديدة، والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك، كذلك مساعدتهم على التواصل بهدف تحقيق الأداء المرغوب فيه .

ولإدارة الموارد البشريِّة مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالشَّركة، وهذه الأهداف التي حددها (القحطاني، ٢٠٠٥) تسير على النَّحو الآتي.

أ- **الأهداف على مستوى المجتمع :**

وهذه الأهداف تسعى إلى المحافظة على التَّوازن ما بين العرض والطلب في الموارد البشريِّة التي بإمكانها التَّقدم للحصول على هذه الفرص،بالإضافة إلى مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشَّكل الجيد، والحصول على مقابل عادل لهذه الاستثمارات بالشَّكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل، وتوفير المَناخ التَّنظيمي الذي يمكنهم من التَّعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يُحقق التَّطور الاجتماعيّ والثَّقافي لأفراد المجتمع .

ب- **الأهداف على مستوى الشَّركة**

في هذا المجال يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشريِّة هي أهداف الشَّركة أيضاً، فلكي تتمكن الشَّركة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية، يجب أن تحصل على الأفراد المتميزين للعمل في مختلف الوظائف للاستفادة من خبراتهم، والمحافظة على استمرارهم في العمل.

الأهداف على مستوى العاملين

أهداف العاملين تتمحور في الحصول على أفضل فرصة عمل ممكنة في الشَّركة، وتوفير ظروف العمل الصحية المناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري، وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة، التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للشَّركة وحرصهم على

مصلحتها، مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل الشَّركة، وتحقيق العدالة في معاملتهم، وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

أمَّا (Aswathappa,2005)فيقول بشكل عام: بأن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشريِّة، هو الحصول على الموارد البشريِّة اللازمة لتحقيق أهداف الشَّركة،فيقسم الهدف الأساسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية في إدارة الموارد البشريِّة على النحو الآتي:

١- أهداف اجتماعية :

الأهداف الاجتماعيِّة من وجهة نظر (Aswathappa,2005) تُوجب على الشَّركة أن تستخدم بشكل إيجابيا لموارد البشريِّة فيها ليخدم المجتمع، ولا يتعارض مع ما تفرضه الشركات المدنية والحكومية من قواعد، وأنظمة، وتشريعات ذات علاقة بالعاملين .

٢- أهداف تنظيمية:

الأهداف التنظيمية تختص بتعريف الدَّور الفعال لإدارة الموارد البشريِّة فيما يحقق فعالة الشَّركة، حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

٣- أهداف شخصيِّة:

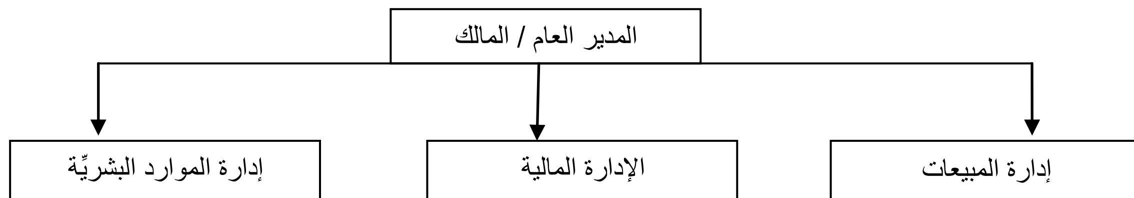
الأهداف الشَّخصيِّة تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق أهدافهم الشَّخصية بحدودها الدُّنيا، والعمل على تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التَّنظيم، حيث أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشريِّة في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يتركون العمل، وبالتَّالي يكلف الشَّركة موارد مادية وبشريِّة هي في حاجة لاستثمارها .

ثالثاً: موقع إدارة الموارد البشريِّة في الهيكل التنظيمي :

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشريِّة في أية منشأة، له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشريِّة وحجمه في كافة المنشآت، ولكن من الأفضل أن تكون على اتصال مباشر، وتناسق تام مع الإدارة العليا في المنشأة، وهذا الوضع يُمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه اتجاه الإدارة العليا، واتجاه الإدارات

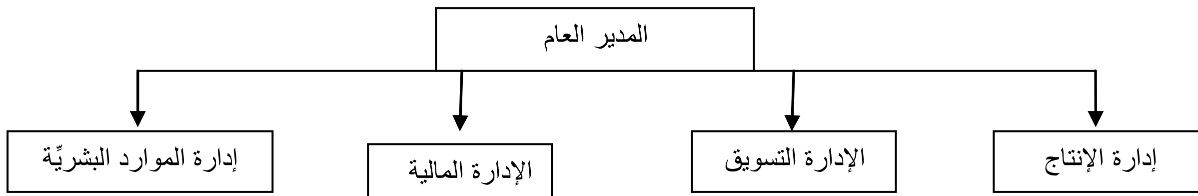
أخرى في المنشأة، ويتميز الدَّور الذي تقوم به إدارة الموارد في المنشأة بأنَّه ذو شقين : شق استشاري وشق تنفيذي كما يقول عبدالباقي(عبد الباقي،٢٠٠١).

ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية، والمتقدمة، وازدياد دور العاملين في الإنتاج، وتحول النظرة إلى العنصر البشري، وتحول الإدارة من تقليدية إلى عصرية، فإن دور إدارة الأفراد بدأ يظهر للمسئولين بشكل أكبر وبدأت هذه الإدارة تلعب دوراً أساسياً في نشاطات وأعمال الأفراد، مِمَّا أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فأصبحت في كثير من المؤسسات ترتبط بالإدارة العليا، وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والتسويق والإدارة المالية(شاويش،٢٠٠٥)، كما هو موضح في الشكل الآتي:



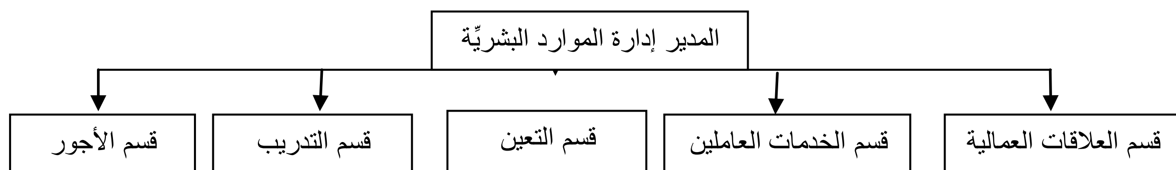
شكل (٢/١٣) التنظيم الداخلي في المؤسسات الصغيرة .

Resource : – (Mondy , R. Wayne , Noe , Robert M . , " Human Resources Management " ninth Edition , New Jersey , 2005 p16)



شكل (٢/١٤)التنظيم الداخلي في المؤسسات المتوسطة .

المصدر : شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشريّة، عمان، دار الشروق، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠



شكل (٢/١٥) التنظيم الداخلي في المؤسسات الكبيرة .

المصدر : شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشريّة، عمان، دار الشروق، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٥

من خلال الأشكال السابقة نلاحظ موقع إدارة الموارد البشريِّة يختلف باختلاف حجم المؤسسة ،فمن خلال النظر إلى شكل رقم (٢/١٣) يتبين لنا بأن إدارة الموارد البشريِّة في الشركات الصغيرة تقع تحت عاتق مسؤوليات الإدارة العليا المتمثلة في مالكين الشَّركة، ويعود ذلك إلى قلة المختصين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشريِّة،فأدى ذلك إلى إدارة الموارد البشرية من قِبل جميع الأقسام وليس من خلال قسم محدد ومختص في هذا المجال. أما في شكل رقم (٢/١٤) فقد ارتبطت إدارة الموارد البشريِّة في الإدارة العليا وتم إعطائها الدور التنفيذي كباقي الإدارات التنفيذية، وأخيراُ الشكل رقم (٢/١٥)الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسات الكبيرة والذي يبين تطور وظيفة إدارة الموارد البشريِّة في المؤسسات وجعلها إدارة مستقلة تقوم بتخطيط، ووضع سياسات، ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد .

2.2.2إستراتيجيات الموارد البشريِّة :

أولاً: مفهوم إستراتيجيات الموارد البشريِّة

مفهوم إستراتيجيات الموارد البشريِّة المتعارف عليه في أدبيات إدارة الأعمال، وهو يعود للجهود المستمرة لربط سياسات وممارسات موظفي الشَّركة بالإستراتيجية العامة للشركة، وذلك تأكيداً على أهمية الموارد البشريِّة كعنصر أساسي لنجاح الشركات بمختلف قطاعاتها(TamPkins,2002)، ولذلك فالإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصورات المستقبلية التي تتبناها الشَّركة لمواجهة التحدّيات والمتغيرات البيئية .(Ivancevich,2003) وتعرف أيضاً بأنها مُمَّارسات جديدة ومعاصرة توضح طريقة تعامل الشَّركة المستمر – طويل الأجل – مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه المُمَّارسات مع إستراتيجية الشَّركة العامة، وظروفها، ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تُعايشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة التي على رأسها شدة المنافسةالتي تسود عالم اليوم(عقيلي،٢٠٠٥).وقام(الطهراوي، ٢٠١٠) بتعريف إستراتيجية الموارد البشريِّة بأنَّها: الخطة ذات الأجل الطويل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون

وظائف ومهام إدارة الموارد البشريِّة داخل الشَّركة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشريِّة داخل الشَّركة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشريِّة .

نرى من المفاهيم السابقة بأن استراتيجيات الموارد البشريِّة هي خطط طويلة الأمد للعنصر البشري في الشَّركة، تهتم بحياته الوظيفية وإدارة هذه الموارد، ولذلك يجب أن تتماشى هذه الإستراتيجيات مع خطط واستراتجيات ورؤية الشَّركة على المدى الطويل، ويتبين لنا أيضا اهتمام إستراتيجية الشركات بالعنصر البشري بسبب أهميته في تحقيق النَّجاح والتطّور للشركة، ومساعدتها على تحقيق خططها واستراتيجياتها، وفي هذا السياق يقول(عيسى،٢٠٠٧): بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقة، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل الشَّركة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للشركة ككل،وفي هذا السياق تؤكد الدراسات بأن عملية التكامل والترابط بين الإستراتيجية العامة للشركة، وإستراتيجية الوحدات مع إستراتيجية الموارد البشريِّة، تشكل ركناً أساسياً في تحقيق الشَّركة لأهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك لمِمَّارسات إدارة الموارد البشريِّة من تأثير مباشر مع أداء الشَّركة وهذا يعزز التوجه نحو تحول دور مسئولي الموارد البشريِّة من الوظائف الإدارية المساندة إلى شركاء في إستراتيجية الشَّركة، ويتطلب ذلك القيام بمهام خارج مسئوليات الموارد البشرية المعتادة، مما يستوجب منهم فهم العمل في وحدات التنظيمية الأخرى مثل المحاسبة، المالية، علاقات العملاء، التي تعد ذات أهمية إستراتيجية تمكنهم من استيعاب ما يدور في هذه الأقسام بدون أن يؤثر ذلك على إنجاز أعمالهم الرئيسية(Ulrichetal, 1998) .

من هنا أصبحت إستراتيجيات إدارة الموارد البشريِّة تشكل إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية داخل الشركات، لِدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتزايد فيها اتجاهات العولمة، وتسارع معدلات التطور التقني لتضيف بُعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول،وبسبب ذلك زاد الاهتمام بتمنية الموارد البشريِّة وتحسين نوعية الموارد البشريِّة للشركات، ورفع كفاءتها الإنتاجية(المير،٢٠٠٧). ومن هذا الجانب نلاحظ بأن المصدر الحقيقي القادر

على تعزيز قدرة الشركات التنافسية في العصر الحالي، لم يعد حجم ما تمتلكه من معدات وآلات وأرصدة، وإنما أصبح الموارد البشريِّة وقدرة الشركات على تنميتها وفق النظرة الإستراتيجية التي تنظر للعاملين كاستثمار وليس تكلفة .

ثانياً: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشريِّة

تعتبر الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جزاء لا يتجزأ من عناصر الشركة الأساسية، فقد تناولها الباحثون بالتفصيل،فنجد منهم الباحث(عيسى، ٢٠٠٧)قد أوجزها على النحو الآتي:

١. تأمين الموارد البشريِّة المناسبة والمؤهلة تأهيلاً علمياً معاصراً حسب احتياج الشركات، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع إستراتيجية العامة للشركة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق الشَّركة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها .

٢. على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريِّة أن تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل الشَّركة، وأن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات العالمية .

ومن هاتين النقطتين نلاحظ بأنه لا تستطيع إدارة الموارد البشريِّة تأمين احتياجاتها البشرية، المؤهلة تأهيلاً علمياً وجعلها قوة عمل حقيقية أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق طموح الشركات إلا من خلال وضع خطط إستراتيجية طولية الأجل توضح الرسالة والأهداف الإستراتيجية للشركة ككل، كما إنها يجب أن تتماشى مع التغيرات الخارجية والحديثة .

٣. ينبغي على الشركة أن توفر العناصر البشريِّة المؤهلة والمختصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشريِّة، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بالمهام والأعمال المسئولة عنها.

٤. على الموارد البشريِّة القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشريِّة، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بهم، وهذه البرامج والسياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية، والفعالية، والجودة مِمَّا يؤدي إلى نجاح الشَّركة وازدهارها .

٥. على إدارة الموارد البشريِّة أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل الشَّركة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشريِّة مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المسئولتان عن وضع إستراتاجية إدارة الموارد البشريِّة موضع التنفيذ على أرض الواقع .

نرى من مهام إدارة الموارد البشريِّة توفير العنصر البشري المؤهل والمتخصص بالأعمال الموكلة إلية ، لذلك يجب تحديث البرامج والسياسات المتعلقة في الموارد البشريِّة التي تساعد على تأهيله، وتطويره لكي يتماشى مع التطور في البيئات الخارجية ،وأداء واجباته على أكمل وجه،ليُسهم في زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة العالية، والمساعدة في تحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بين الموارد البشريِّة وجميع أقسام الشَّركة لضمان نجاح إستراتيجيتها وأهدافها .

3.2.2 الوظائف الإستراتيجية للموارد البشريِّة .

1.3.2.2 الاستقطاب :

إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب تبنى على أساس جذب العنصر البشري متعدد المواهب، والمهارات، والقدرات، والإمكانيات، واختيار الأفضل منهم، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل المتكونة من أفراد يمتلكون أفضل القدرات، والمؤهلات، والإمكانيات، ومتعددي المواهب...وليس كما كان سائداُ في الماضي وهو العمل الفردي، الذي كان يقوم على استقطاب واختيار الموارد البشريِّة بناءً على أسس اختيار الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه، وقدراته، وإمكانيته للقيام بمهام وظيفية، أو عمل ثابت يستمر في أدائه لما هو محدد لسنواتٍ عدة دون تغير، أو مواكبة التغيرات السريعة في البيئة الداخلية أو الخارجية .

أولاً: مفهوم الاستقطاب

يتوفر لإستراتيجية الاستقطاب مفاهيم متعددة قام بطرحها الباحثون والمختصون من العرب والأجانب في هذا المجال، فعرفها (جاد الرب،٢٠٠٩): بأنَّها العملية التي تهتم بالبحث عن الموارد البشريِّة المناسبة، وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة حتى

يتسنى إتمام عملية الاختيار. ويعرفه أيضاًYoder بأنه عملية لاكتشاف مصادر القوى العاملة لتلبية متطلبات الجدول الزمني للتوظيف واستخدام تدابير فعالة لجذب القوى العاملة بأعداد كافية لتسهيل الاختيار الفعال من قوة العمل بكفاءة، والمتوافر عبر موقع (http://bmmanhum1110.blogspot.com/)، وتعرف أيضا بأنها الوظيفة التي تشمل على جميع المُمَّارسات والقرارات التنظيمية التي تؤثر إما على عدد أو أنواع الأفراد الذين هم على استعداد لتقديم الطلب أو قبول شاغر معين(Reynes, 2002).

ومن المفاهيم السابقة نرى بأن عملية الاستقطاب تهتم في البحث عن العنصر البشري المؤهل صاحب الكفاءة والفاعلية العالية لأداء المهمات الموكلة إلية، مما يؤدي إلى المساعدة في رفع الأداء وكفاءة الشَّركة الإنتاجية، ويساهم كذلك في نجاح إستراتيجية الشَّركة وأهدافها، لذلك أصبحت عملية الاستقطاب المهارات العالية أكثر أهمية مِمَّا كانت علية في الماضي، ويعود ذلك إلى الاتجاهات الاقتصادية المتنوعة والمختلفة،ومن هنا قام Trankبتلخيص هذه الاتجاهات كالآتي. والتي ذكرها (Hamarna,2011)

١. تسارع وتيرة التغير التكنولوجي، الذي ينتج عنه الحاجة لرفع كفاءة العاملين وتعدد المهارات .
٢. نمو استراتيجيات الأعمال التي تعتمد على اشتراك الموظف في نجاح الشَّركة .
٣. صعود الشركات القائمة على المعرفة، والتي تخلق القيمة من خلال القدرة الفكرية لموظفيها .

فالاتجاهات التي يطرحها Trank تركز على إضفاء الطابع المهني المتصل بأنشطة الاستقطاب التنظيمي، من أجل وضع الشَّركة، وجعل العمل فيها هو العمل المفضل في ذهن الباحثين عن عمل من ذوي المهارات والمؤهلات العالية. ولتوضيح ذلك يستلزم علينا تكوين صورة كاملة عن إستراتيجية الاستقطاب داخل إدارة الموارد البشريِّة، فمن الضروري لهذا التكوين أن نأخذ نظرة شاملة لعملية الاستقطاب، التي نستطيع تقسيمها إلى المراحل الآتية(Russo,1995):

أولاً: يتم تشغيل إجراءات الاستقطاب من قبل تحديد الاحتياجات من العاملين من خلال تخطيط الموارد البشريِّة وفي هذه المرحلة يتم تحديد مصادر الاستقطاب إما

داخلياً أو خارجياً، في حين يشير الاستقطاب الداخلي إلى نقل العاملين داخل الشَّركة، أما الاستقطاب الخارجي فيشير إلى اكتساب الأفراد من خارج الشَّركة، ومع ذلك فمن المهم الإشارة إلى أن تخطيط الموارد البشريِّة لا ينتمي أصلا إلى عملية الاستقطاب، ولذلك فإن المرحلة الأولى من الاستقطاب هي تحليل الوظائف، ويمكن تصنيف إستراتيجية الاستقطاب على النحو التالي: (Decenzo,2002.Dessler,2003)

١. **المصادر الداخلية** : وتتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية، والنقل والتحويل العاملين السابقين، مخزون المهارات، ويتجسد ذلك بالموارد البشريِّة المتاحة داخل الشَّركة .
٢. **المصادر الخارجية** : ومن أهم هذه المصادر مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل العاملين في الشَّركة ...
٣. **مصدر داخلي/خارجي** : وهناك من يضيف نوعاً ثالثاً من إدماج الإدارة العليا لديها للانخراط في الحياة العامة من خلال أنشطة تقع خارج إطار العمل الفعلي، كالاشتراك في مجالس إدارة شركات أخرى، أو قيادتها، أو العمل في أنشطة مقاربة أو مختلفة لفترات زمنية مختلفة، وبما يمهد الطريق ليصبح المدير العام جاهزاً لتحمل المسؤولية العامة .

ومهما يكن فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقراراً في الموارد البشريِّة ورفع روحها المعنوية، مثل إتباع سياسة الترقية التنظيمية التي قد تشجع على الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والحفاظ على الاتصال الداخلي، وتخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه أيضاً قد ينعكس سلبياُ بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل الشّـرَكة. وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة، وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة، مع إمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في الشَّركة، وكما تتمثل أيضاً سلبياته في تحمل الشَّركة لتكاليف إضافية، واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل الشَّركة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين

الموجودين(المعشر وآخرون، ٢٠٠٤). ومن هنا ترجع مسألة الاختيار من مصدر داخلي أو خارجي إلى طبيعة احتياجات الشَّركة من مؤهلات ومهارات موظفين، وإلى ما توفره البيئة الداخلية أو الخارجية من هذه المهارات والقدرات.

ثانياً: أهداف الاستقطاب وشروطه :

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يكفل تدبير احتياجات الشَّركة من الموارد البشريِّة، على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشريِّة،(حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة) وتحليل الوظائف،وتحدد الشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة، وتوفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة، أيضاً الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين ليتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل المتقدمين الغير المؤهلين لشغل الوظائف، والإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للشركة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة. ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، كذلك يهدف إلى الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالشَّركة، وزيادة فعالية كل من الشَّركة، وأفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب والبعيد، وأخيراً المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في الشَّركة.

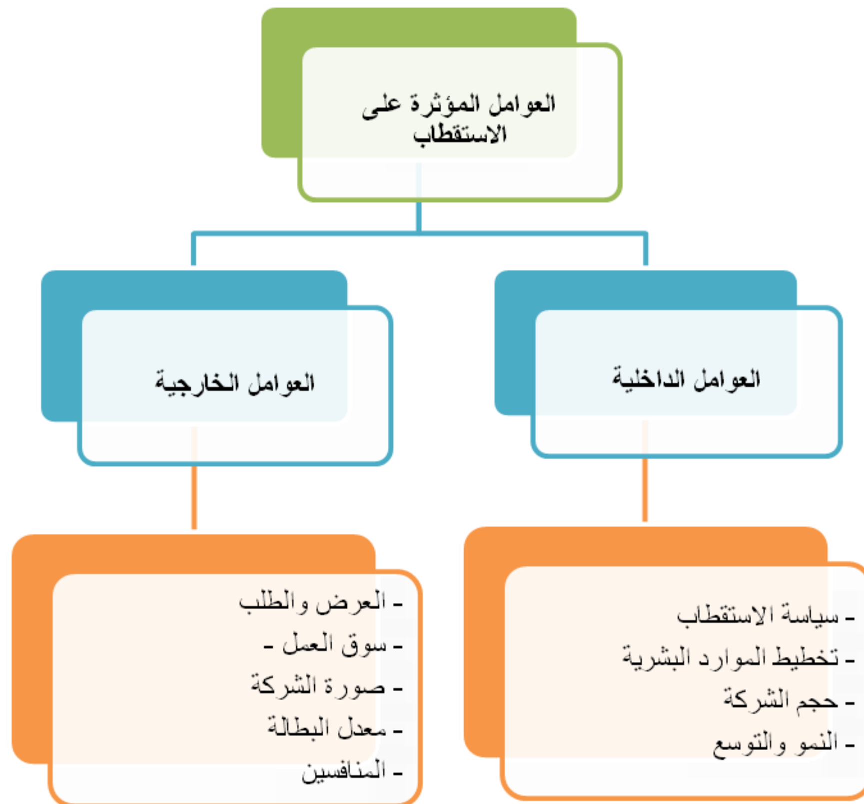
بينما يشترط لنجاح الاستقطاب مجموعة من الشروط الواجب توافرها لكي تنجح عملية الاستقطاب ومن هذه الشروط :

١. أن تستهدف الحصول على قوة العمل القادرة والراغبة في العمل كماً وكيفاً.
٢. أن تستعين بالمصادر الداخلية والخارجية كوسيلة لتحقيق الهدف .
٣. أن تسعى لتحقيق أهداف الشَّركة الحالية والمستقبلية .
٤. ضرورة التطابق التام بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المرشحين لشغلها .
٥. توفر عنصري القدرة والرغبة في أداء العمل لدى المتقدمين .

أهداف الاستقطاب وشروطه والمتوافرة عبر الموقع (http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-45.pdf)

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الاستقطاب

تتأثر عملية استقطاب الشركات بعوامل عدة تحكمها خليط من مختلف القوى الداخلية والخارجية، فتعتبر القوى الداخلية إحدى العوامل الداخلية التي تؤثر على عملية الاستقطاب، ولكن يمكن السيطرة عليها من قبل الشَّركة، أما العوامل الخارجية فتعتبر من المؤثرات الخارجية التي لا يمكن للشركة التحكم بها أو السيطرة عليها. ومن هذه العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية الاستقطاب :



شكل (٢/١٦)

أ. **العوامل الداخلية:** هي تلك العوامل التي توجد داخل الشَّركة ويمكن السيطرة عليها (Hamarna,2011) ويمكن توضيح هذه العوامل كالآتي:

١. **سياسة الاستقطاب:** سياسة الاستقطاب في الشَّركة تقوم على تحديد أهداف الاستقطاب وتوفير الإطار التنفيذي لبرنامج الاستقطاب، وقد تنطوي على النظام التنظيمي ليتم تطويرها،لتنفيذ برامج وإجراءات التوظيف من قبل ملء الشواغر بأفضل الأشخاص المؤهلين، ومن العوامل التي تؤثر على سياسة

الاستقطاب الأهداف التنظيمية، وسياسات شؤون العاملين في الشَّركة ومنافسيها، والسياسات الحكومية بشأن التحفظات، وأيضاً حاجة الشَّركة للموظفين والمؤهلات الجديدة، وتكاليف الاستقطاب والآثار المالية .

٢. **تخطيط الموارد البشريِّة:**التخطيط الفعال للموارد البشريِّة يساعد في تحديد الثغرات الموجودة في القوى العاملة التي تمتلكها الشَّركة، كما أنه يساعد في تحديد عدد العاملين الذين سيتم تعيينهم والمؤهلات التي يجب أن يمتلكوها .

٣. **حجم الشَّركة :** يعتبر حجم الشَّركة من العوامل المهمة في عملية الاستقطاب، حيث إذا سعت الشَّركة إلى زيادة عملياتها وتوسيع أعمالها فإنه سيتم التفكير في استقطاب وتوظيف المزيد من العاملين لدى الشركة في عملياتها.

٤. **التكلفة :**تكلفة عملية الاستقطاب يتكبدها صاحب العمل، لذا فإن الشَّركة تسعى إلى تقليل التكاليف التي تتكبدها عملية الاستقطاب، لذلك فإن هذا العامل يؤثر على عملية الاستقطاب في حال كانت تكلفة الاستقطاب كبيره ولا تستطيع الشَّركة تكبد هذه المصاريف والتكاليف.

٥. **النمو والتوسع :**في حال كانت الشَّركة تسعى إلى التوسع والنمو، فإنها بحاجة إلى قوى عاملة جديدة، ومن أجل هذا تكون الشركة مجبرة على استقطاب قوى عاملة من الخارج لأداء المهمات وسد الأماكن الوظيفية الجديدة .

ب. **العوامل الخارجية:**هي العوامل التي تحدث من خارج الشَّركة، التي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم بها، ويمكن استعراض هذه العوامل على النحو الآتي:

١. **العرض والطلب:**توفر القوى العاملة داخل وخارج الشَّركة يعتبر من العوامل الهامة في عملية الاستقطاب، حيث إذا كانت الشَّركة لديها المزيد من الطلب على العاملين، ولكن يوجد كمية محدودة في السوق العمل، فسوف تضطر الشَّركة إلى الاعتماد على المصادر الداخلية من خلال تزويدهم ببرامج التدريب والتطوير الخاصة .

٢. **سوق العمل:**ظروف العمل في المجتمع تؤثر على جهود الاستقطاب لدى الشركة، حيث إذا كان هناك فائض من القوى العاملة في سوق العمل، فإن الشَّركة سوف تستقطب ما يكفيها من هذه الموارد البشريِّة من أجل سد حاجتها

للعملين، أما إذا كان يوجد هناك نقص في الموارد البشريِّة فإن الشَّركة سوف تستقطب من مواردها الداخلية لسد حاجتها في إشغال شواغرها.

٣. **صورة الشَّركة**:تعتبر صورة الشَّركة أو صاحب العمل من العوائق المحتملة للاستقطاب، فإن الشركات التي تملك صورة جيدة سوف تكون لها الفرصة الأكبر لاستقطاب الموارد البشريِّة واستبقائهم، ولكن إذا كانت الشَّركة تملك صورة سيئة فذلك سوف يؤدي إلى مواجهه صعوبة في استقطاب الموارد البشريِّة من الخارج، ويعود ذلك إلى رغبة الأفراد بالانتساب لشركة تمتلك صورة وسمعة جيدة.

٤. **معدل البطالة:** من أحد العوامل التي تؤثر على توافر المتقدمين هو النمو الاقتصادي (سواء أكان الاقتصاد ينمو أم لا)، فعندما تكون الشَّركة ليست قادرة على خلق فرص عمل جديدة، فإنه غالباً ما يؤدي إلى خلق فائض من القوى العاملة، الذي بدورة يؤدي إلى البطالة .

٥. **المنافسين**:سياسات المنافسين في عملية الاستقطاب تؤثر على وظيفة الاستقطاب في الشَّركة، ولكي تستطيع الشركة مواجهة ذلك فإنه يجب عليها التغير من سياساتها في عمليات الاستقطاب بما يساعدها التغلب على المنافسين، وجذب ما تحتاجه من القوى العاملة المناسبة والمؤهلة للعمل .

2.3.2.2 الاختيار والتعيين:

تتوقف كفاءة الشَّركة على فعالية الموارد البشريِّة فيها، لذلك لا بد من الاهتمام باختيار الموارد البشريِّة على أسس علمية وموضوعية، من خلال وضع كل شخص بالمكان المناسب، الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته، ومن هنا أتت أهمية الاختيار بالوصول إلى الموارد البشرية الأكثر كفاءة. فسياسة الاختيار والتعين تعد إحدى السياسات الهامة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشريِّة في الشَّركة، ولا شك بأن عملية استقطاب العناصر البشريِّة المناسبة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب يرتبط بعملية الاختيار والتعين، حيث تتوقف فعالية نجاح الاختيار والتعين بالاعتماد على عملية الاستقطاب ونجاحه، فجذب أفضل العناصر البشريِّة يُسِّهل من

عملية الاختيار والتعيين بين عدد أقل ممن تتوافر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة الشاغرة، كما إن وظيفة الاختيار والتعيين تتمثل في الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة،ومن ثم تأتي عملية الاختيار للمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف أيضاً إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعين ضروري لإيجاد بعض الفروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضاُ إيجاد الاختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها (عبدالباقي،٢٠٠١).

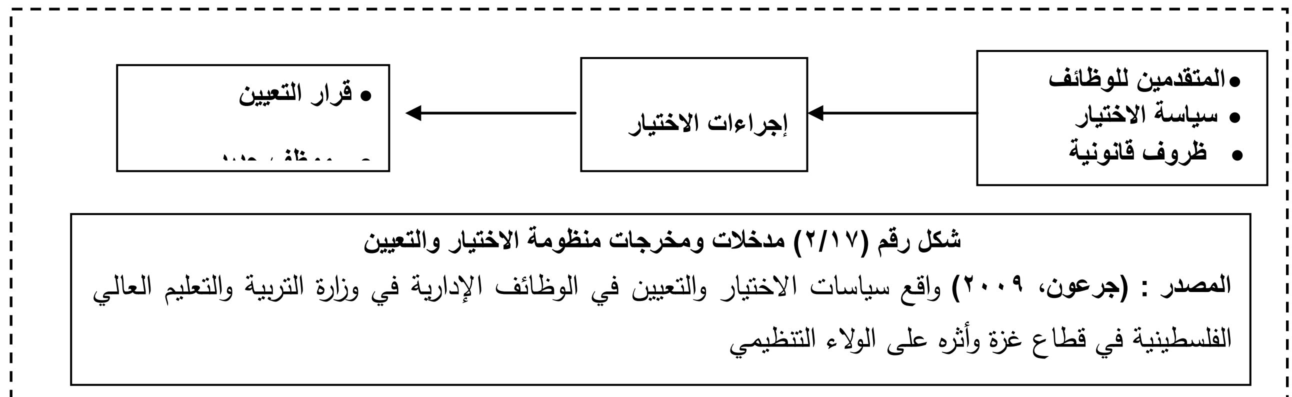
أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين:

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات تأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، حيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في الشَّركة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة. (أبوشيخة،٢٠١٠).

ويعرفها (الشاويش،٢٠٠٥)على أنها اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية، والقدرة على تحقيق الأهداف، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق مع استعداداتهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وتعبر عنها (Mondy & noe, 2005) بأنها: عملية اختيار الشخص المناسب بشكل أكثر لشغل وظيفة محددة، والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة،بينما يعرفها (السالم، ٢٠٠٦)بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ومن ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر، وقام بتعريفها أيضا (ميا. الصطوف،٢٠٠٦) فقال: هي المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وتشكل هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية، والوظيفة في بيئتها الداخلية، وتحقيق الموائمة بين الفرد والشركة لتحقيق

الاختيار الفعال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويمكن تعـــريفها أيضا بأنها: رحلة تطوير وكشـــف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا طرفي الشَّركة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخـــر، ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشـــل الفرد وظيفياً (المدهون،٢٠٠٥).

نلاحظ مِمَّا سبق بأن عملية الاختيار والتعين تهتم في اختيار القوى العاملة وتعينهم، بشرط أن يتمتعوا بكفاءة ومؤهلات تساعدهم على إشغال الوظيفة المطلوبة التي تتناسب مع مؤهلاتهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب . ووضح (جرغون،٢٠٠٩) بأن عملية الاختيار والتعيين تعتبر منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل الوظائف في الشَّركة، واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقاً لمجموعة من الإجراءات، ومدخلات هذه المنظومة مجموعة من المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، أما مخرجاتها فهي قرار بالتعيين وموظف جديد داخل الشَّركة، والتي يوضحها الشكل الآتي:



شكل رقم (٢/١٧) مدخلات ومخرجات منظومة الاختيار والتعيين

المصدر : (جرعون، ٢٠٠٩) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي

ثانياً : أهمية الاختيار والتعيين:

ترجع أهمية الاختيار والتعيين لوظائف الشركة، من حيث تأثيرها على نشاطات الشَّركة، وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل، وظروف عمله ومستقبل وظيفته، ونستطيع تقسيم أهمية الاختيار والتعيين إلى قسمين رئيسيين وهما:

١. أهميتها للشركة :

فالارتقاء بأداء الشَّركة يتم من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات والقدرات، حيث أن أداء الشَّركة ما هو إلا أداء موظفيها، وذلك تحقيقاً لمبدأ الرجل

المناسب في المكان المناسب، وإتباع سياسات الاختيار والتعيين يعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين والمرشحين للوظائف، والارتقاء بسمعة الشَّركة لزيادة ثقة المجتمع المحلي بها(نصرالله، ٢٠٠٢).

٢. أهميتها للموظف:

أ. إن إتباع السياسات الفعالة والعادلة في الاختيار والتعيين يزيد من ثقة الموظف في شركته، حيث تزداد لدية الرغبة في العضوية في هذه الشَّركة.

ب. الوظيفي وذلك من خلال إدراكه لأحقيته بالوظيفة وجدارته بها، وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن الشَّركة لن تتخلى عنه.(المدهون، ٢٠٠٥).

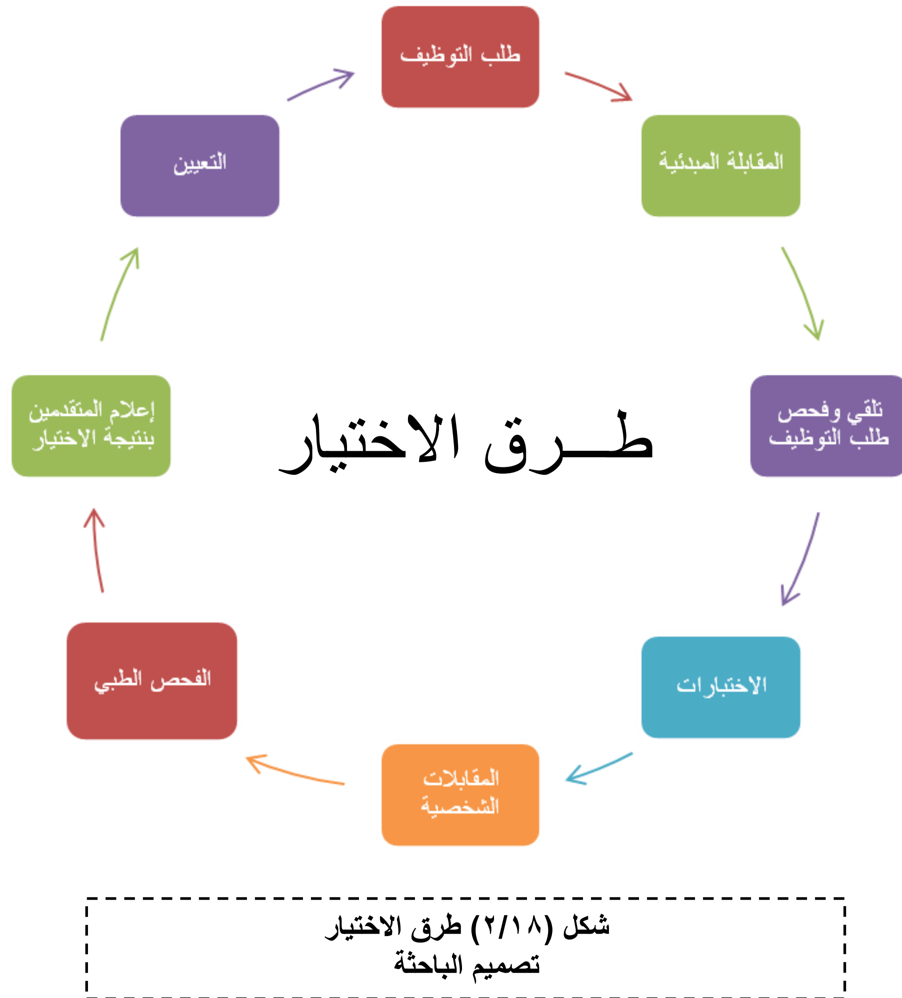
ج. إن إتباع سـياسات اختيار سليمة تضمن تـوافق الوظيفة مع الموظف، مـن حيـث الميول والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب، مِمَّا يزيد من شعور الموظف بالرضا عن وظيفته(رابيعة،٢٠٠٣).

د. إجراءات الاختيار والتعيين الفعَّالة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف، وبالتالي تسهيل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه(الفرا والزعنون، ٢٠٠٨).

هـ. إن خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمة يقلل من فرصة حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل، وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل، والتقليل من إصابات العمل(حمود والخرشة، ٢٠٠٦).

ثالثاً : طرق الاختيار:

على اعتبار أن طريقة المفاضلة والمسابقة هي الطريقة المتبعة في الاختيار والتعيين بشكل واسع بين الشركات، لذا سنقوم بدراسة إجراءاتها وخطواتها بشيء من التفصيل، حيث يمكن ترتيب هذه الخطوات لتأخذ شكل مجموعة من الإجراءات المتتابعة، حسب ما تنص عليه اللوائح والقوانين والسياسات داخل الشَّركة، فالشركات تختلف عن بعضها في هذه الإجراءات والخطوات، ويمكن إجمال هذه الخطوات حيث تبدأ الأولية للأشخاص وتنتهي بموظف جديد داخل الشَّركة(جرعون،٢٠٠٩).



شكل (٢/١٨) طرق الاختيار
تصميم الباحثة

١- **طلب التوظيف :**

يقصد بطلب التوظيف هي تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها الشَّركة، ويملؤها المتقدم للتعريف بنفسه، وتعتبر من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين، لأنها تتضمن في محتواه معلومات تتعلق بشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليه(أبوشيخة، ٢٠١٠).

٢- **المقابلة المبدئية (الأولية) :**

هنا تقوم إدارة الموارد البشريِّة بإجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين، بهدف استبعاد المتقدمين اللذين لا تتوافر فيهم شروط أساسية الواجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة، فتتم مقابلتهم واستكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة، حيث يتم استبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة، وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار

التالية بشأنهم، هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين لشغل الوظائف صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وتاريخها وانجازاتها، وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها، وظروف العمل، والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة، فلابد من الإشارة إلى أن هذه المقابلة لا تتطلَّب تحليلاً تفصيلياً للمتقدمين وإنما يكتفي بالسؤال عن أنواع الأعمال التي يفضلونها، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم، وتقييم العام لمظهرهم، ومعلومات عامة أخرى لها علاقة بالوظائف التي من المحتمل أن يشغلونها(عبد الباقي،٢٠٠٧).

٣- تلقي وفحص طلب التوظيف :

تبدأ هذه المرحلة بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية، حيث يتم تلقي طلبات التوظيف عن طريق حضور المرشح شخصياً، أو عن طريق البريد الإلكتروني، وطلب التوظيف يعتبر نموذج مصمّم من قبل المنظمة الطالبة أو الشركة، يُمكِّنها من الحصول على معلومات ضرورية عن المتقدِّم للعمل، لتعبئته من أجل شغل الوظيفة المتاحة، ويوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن صياغة طلب الاستخدام، الذي يختلف في تفصيلاتها ومكوناتها من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، ولكن عموماً يمكن القول بأن نموذج طلب الاستخدام يحتوي على: الاسم، العمر، الجنس، مكان وتاريخ الولادة، الحالة الاجتماعية، الجنسية، بيانات شخصية المتعلقة بالمتقدِّم ومنها:

أ- بيانات تتعلق بالحالة الصحية والجسمانية، مثل مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء العمل ، وخلوّه من أمراض معينة.

ب- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كالمؤهلات الدراسية التي يحملها، والتخصص، المدارس أو الجامعات التي درس بها، تاريخ هذه المؤهلات ودرجة النجاح أو التقدير.

١) بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، والأعمال التي مارسها المتقدِّم، والجهات التي عمل معها، والمدة التي قضاها لدى كل جهة، وأسباب ترك العمل لدى هذه الجهات.

٢) بيانـات تتعلـق بالأشـخاص أو الجهـات التـي يمكـن الرجـوع إليهـا للتحـرِّي أو الاستفسار عنه، وذلك للتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام(عبد الباقي،٢٠٠٧).

٣) وبعد أن يتم تجميع طلبات التوظيف يتم فحصها، للتأكد من أن المتقدِّم صالح لشغل الوظيفة أم لا، ومن الاستخدامات الأخرى لطلبات التوظيف في الشركة منها:

٤) مـا يمكـن اسـتخدامه فـي مرحلـة المقابلـة فـي حـال احتاجـت لجنـة المقابلـة أو المقابِل لاستيضاح أية نقطة.

٥) ما يستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدِّم للرجوع إليها عند الحاجة.

٦) ما يمكن استخدامه كأداة في متابعة وتقييم عملية الاختيار (مصطفى،٢٠٠٥).

٤-الاختبارات:

تعتمدها معظم الشركات للتعرف على مدى توفر مجموعة المهارات والمؤهلات، ومدى توافقها مع خصائص وشروط الوظيفة الشاغرة، فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة، بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته واستفادته منها في التطبيق العملي، وقدرته على الحكم والاستدلال، والكشف عن ميوله واستعداده للعمل، وكفاءته بما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداده وقدراته وخبراته، هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر، وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالشَّركة، بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل. ولذلك يمكن القول إن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيُّزاً بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات، إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي: (سالم.صالح ، ٢٠٠٦)

١) الاختبارات التي تعتبر جزءاً من عملية المفاضلة بين المتقدِّمين، ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدّم من عدمها.

٢) تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها، وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده.

٣) تُحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين، لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل في المستقبل.

أنواع الاختبارات :

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات الأفراد المتقدِّمين لشغل الوظائف الشاغرة،ويمكننا تقسيمها عموماً إلى الأنواع الآتية (عبدالباقي، ٢٠٠١):

أ- **اختبارات الأداء :** وتهدف لقياس الأداء العضلي، والمهارات التي يملكها للتقدم لإشغال وظيفة معنية، وهنا يطلب من المتقدِّم أداء الأعمال التي سيكلف بها عند إشغال الوظيفة،فمثلاً يطلب من المتقدِّم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عدد من الصفحات ثم تحسب المدة التي استغرقها وعدد الأخطاء التي ارتكبها، أو مثل اختبارات المتقدمين لأعمال الرسم الهندسي، ويستخدم هذا النوع من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدِّمين لإشغال الوظائف التي يتوافر لديها معايير مادية لقياس كيفية أداءها، وبالتالي لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية.

ب- **اختبارات الذكاء :** لا شك أن درجة الذكاء تختلف من فرد لآخر،كما أن كل عمل أو وظيفة تتطلب درجة ذكاء تختلف عمَّا تتطلبه الوظائف أو الأعمال الأخرى، ويمكن القول أنه كلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما تطلَّبت درجة أعلى من الذكاء.عموماً لا تعتبر اختبارات الذكاء وحدها كافية للحكم على صلاحية الفرد،حيث أن نجاح الفرد في أداء عمله يتوقَّف على عوامل أخرى بالإضافة إلى الذكاء،كدرجة الولاء للشركة مثلاً، أو القدرة على قيادة الآخرين أو التعاون معهم، إضافة إلى ذلك لا يمكن أن نعتبر النتيجة السيِّئة للاختبار دليلاً على الغباء دائماً، فقد يكون السبب اضطراب ذهني أو عصبي وقت الاختبار، كما أنها تعد أكثر الاختبارات شيوعاً وأقدمها استخداماً فهي تقيس درجة الذكاء والذاكرة، وأسلوب التفكير وقوة المحاكمة، ودقة

الملاحظة، وتقيس القدرة على التركيز، والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.

ج- **اختبارات الاستعداد والقدرات** : الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات هو قياس قدرة الشخص على التعلُّم والاستفادة من المواقف التي يتعرَّض لها، وإمكانيات المتقدم للنجاح والنمو داخل الشركة، بمعنى أنها تسعى لاختبار القدرات الكامنة، أو المحتمل ظهورها من التعلُّم،حيث يمكن التمييز بين من يتوعدون بنتائج طيبة في أداء العمل ومن لا يتوعدون بذلك، ومنها اختبارات الذاكرة، والتنسيق، واتخاذ القرارات، والفهم، والابتكار.

د- **اختبارات الميول للعمل** : الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة وميل المتقدِّم للوظيفة، وحبَّه وولاءه لأداء هذا العمل، حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معيَّن يستطيع أن يتقنه بسرعة، وسيكون أداءه أفضل من الآخرين.

هـ- **اختبارات تحريرية**: هي مسألة يجيب عليها المتقدم تحريرياً لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها وقد تكون الأسئلة مفتوحة، حيث يترك للمتقدم أن يجيب على الأسئلة بأسلوبه الخاص، أو تكون أسئلة محددة ومتعددة الإجابات، حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين من الإجابات.

و- **الاختبارات الشخصية** : تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدِّم لها، حيث كما نعلم أن لكل وظيفة أو عمل خصائص شخصية معينة تتناسب معها، ومن أهم هذه الخصائص: الاعتماد على الذات، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيُّف الاجتماعي،التكيُّف العاطفي،حب القيادة أو الزعامة. وهذه الاختبارات تسعى لقياس النمو العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل: النضج، والحساسية، والانتماء، والتعاون، والانطواء، لعل هذا لنوع أصعب أنواع الاختبارات ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الخصائص والسمات غير ملموسة، وبالتالي من الصعب قياسها بدقة ، بالإضافة إلى صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة أو عمل .

ز- **اختبارات الاتجاهات:** تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل،مما يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيَّف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل.

٥- المقابلات الشخصية :

تعتبر المقابلات الشخصية الخطوة التالية في الاختيار، فبعد اكتمال المعلومات عن المرشحين، تتم مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف، كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيره، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات هامة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات وغيرها(برنوطي،٢٠٠٤)،فيعبر عنها(الموسوي، ٢٠٠٤)بأنها محادثة تدور بين طرفين وجهاً لوجه، يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معيَّنة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن الشَّركة، بهدف اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثِّل بالمتقدِّم أو المتقدِّمين للعمل في الشَّركة، وتهدف المقابلات الشخصية إلى مجموعة من النتائج على وهي على النحو الآتي: (أبو شيخة، ٢٠١٠) :

أ. استخلاص حقائق ومعلومات عن المتقدم لملء الوظيفة، تتعلق بخبراته السابقة، ومؤهلاته العلمية، وآرائه وأفكاره، وسلوكياته.

ب. إعطاء الشخص المتقدم للوظيفة فكرة عن الوظيفة وطبيعتها، وعن شروع الخدمة في الشَّركة، وفرص التقدم والترقية والتطور فيها .

ج. إنشاء صلة طيبة بين الشَّركة والشخص المتقدم، وذلك بإعطائه صورة واقعية عن الشَّركة، من شأنها أن توجد لديه انطباعاً حسناً عنها، مِمَّا يعمل على تنمية وتطوير العلاقة مع الجمهور الخارجي .

في هذا النوع من المقابلات يتم استخدام أسلوب قهري فيه الشدة والقسوة، فالمقابل يتخذ موقفاً استفزازياً من المتقدم للوظيفة، ويقوم بدور المستجوب ويحاول استنطاق المقابل عن موضوع معين، مستخدماً في ذلك مختلف أساليب ووسائل القهر والقسر والإرغام، لكي يفقد المتقابل معه توازنه ويضعه في موقف دفاعي، بهدف قياس

قدراته على التحمل والصبر، فهي لا تصلح إلا لعدد محدود من الوظائف مثل وظائف الصيانة، الحراس، المبيعات، الوظائف المتعلقة بشكاوي الزبائن(أبوشيخة،٢٠١٠)، ومن أجل الحصول على نتائج إيجابية من المقابلات هناك مجموعة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار هي:(الموسوي،٢٠٠٤).

الثبات والدقة: يعبر عن الثبات بأنه في حال إذا تم إعادة المقابلة لنفس الفرد أكثر من مرة باستخدام نفس الأسلوب في المقابلة الأولى، فإنه يجب على الفرد الحصول على النتيجة نفسها تقريباً في كل مرة تعاد فيها المقابلة، أما الدقة فيقصد بها قياس صفة أو خاصية موضوع البحث وليس غيرها.

أ- يجب أن يكون هناك معايير محددة للمقابلة، يتم بموجبها قياس المواصفات المطلوبة بشكل عادل ودقيق، من أجل التقليل من حالات تحيُّز المُقابِل.

ب- ينبغي أن تكون أهداف المقابلة محددة بدقة ووضوح، وأن تكون الأسئلة الموجهة والإجراءات المتَّخذة ذات علاقة بطبيعة العمل والوظيفة، كما يجب عدم الخروج عن أهداف المقابلة.

ت- يجب عدم التركيز على المعلومات السلبية عن المتقدِّم فقط، وإنما التكافؤ بين السلبيات والإيجابيات ومن ثم الحُكم على الصلاحية.

ث- يجب أن لا يسمح لأي شخص بالاستمرار في المقابلة، أو المراحل اللاحقة من عملية الاختيار والتعيين، ما لم يملك أدنى متطلبات العمل، لأن هذا يعني هدراً في الجهد والمال.

ج- الحرص على عدم الإدلاء بمعلومات غير صحيحة سواء عمداً أو سهواً، وأيضاً عدم التغاضي عن أي معلومات تكشف النواحي السلبية في الماضي الوظيفي للأفراد، وعندما تكون تلك المعلومات ضرورية يجب التأكد من صحتها من واقع بيانات طلب الاستخدام.ومن أجل نجاح المقابلة يجب أن تكون مخطط لها بالشكل المسبق، وعادة ما يتضمَّن تخطيط المقابلة على النحو الآتي:

١. تحديد أفضل نمط أو أسلوب للمقابلة.

٢. تحديد طبيعة المعلومات التي نسعى لمعرفتها.

٣. الاختيار السليم للمُقابِل أو (هيئة المقابلة) بما يتناسب مع نمط أو أسلوب المقابلة الذي سيستخدم، وهنا لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار نوع ودرجة المهارة اللازمة في إدارة المقابلة، المستوى الوظيفي، الخلفية العلمية المناسبة.

٤. التوقيت المناسب للمقابلة، فمن غير المعقول أن تتم المقابلة بعد انتهاء ساعات العمل، حيث يكون المُقابِلون مرهقون فتقل البشاشة ويقل التركيز.

٥. إعطاء المدة الكافية للحصول على المعلومات المطلوبة.

٦- الفحص الطبي :

لا بد للشركة من التأكد من القابلية الطبية لمرشح العمل، بواسطة الفحص الطبي، حيث تقوم بذلك لجنة طبية معتمدة من قبل الشَّركة بإجراء الفحوصات اللازمة، وذلك للتأكد من لياقة الموظف للعمل، وخلوه من الأمراض التي تؤثر على الأداء الوظيفي، أو التي تؤثر على حياة الموظف أثناء أداءه لمهام الوظيفة(المدهون، ٢٠٠٥)، فعملية التأكد من الصحة واللياقة الطبية تعتبر مهمة جداً للشركة، ليتم تجنب تعيين أشخاص لديه مشاكل صحية قد تؤثر على أداء مهماته، أو تكبد الشَّركة تكاليف جديدة تتعلق بتعويضات للمشاكل الصحية المحتمل أن تنتج بعد التعيين، وتستطيع الشَّركة إجراء هذا الفحص قبل إصدار القرار النهائي بالتعيين وخلال فترة التجربة في بداية العمل.

٧- إعلام المتقدِّمين بنتيجة الاختبار:

بعد استكمال الإجراءات أو المراحل السابقة يتم إعلام المتقدِّمين الذين تم قبولهم (وقع عليهم الاختيار)، وهذا ما يطلق عليه عرض الوظيفة، والعرض قابل للقبول كما هو قابل للرفض، وهنا لدينا عدة احتمالات :

١-قبول العرض واستلام العمل بعد صدور قرار التعيين.

٢-قبول العرض مبدئياً وطلب مهلة للتفكير قبل استلام العمل.

٣-عدم قبول العرض لتوفُّر عرض أفضل من شركة أخرى.

٤-عدم قبول العرض لأن الدافع الأساسي من وراء الحصول على العرض هو الضغط على الشَّركة التي يعمل فيها طلباً للترقية، أو زيادة الأجر، أو الحوافز، أو تحسين أسلوب الإشراف، أو غيرها من المطالب داخل المنظمة التي يعمل

لديها.كما يجب إعلام باقي المتقدِّمين الذين لم يتم قبولهم، بأن الوظائف الشاغرة لدى الشَّركة قد تم ملئها، وشكرهم وإعلامهم أن ترتيبهم كان متأخراً، وأنه تم إدراجهم في قائمة الاحتياط ويمكن أن يتم طلبهم في المستقبل، وهذا مهم ومفيد للشركة،فلو حدث ورفض أحد المقبولين استلام العمل لأحد الأسباب السابقة ، أو أثار أحدهم مشاكل في العمل وتطلَّب ذلك فصله يمكننا الرجوع إلى الاحتياط وملئ الشاغر دون أن نقوم بعملية اختيار جديدة(مصطفى، ٢٠٠٥).

٨- التعيين:

بعد تصفية المتقدمين من خلال المراحل السابقة يأتي دور تعيين المقبولين، وهنا قد تواجه الشَّركة بعض المشاكل مثل زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب، فتستطيع الشركة إجراء عملية التفاضل فيما بينهم على أساس السن الأصغر أو الأكبر، إذا كان للسن أهمية في أداء الوظيفة، أو على أساس الجنس بتفضيل الذكر على الأنثى أو العكس. ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، التي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختبار وأخيراً التعيين، وخطوات الاختيار التي تنتهي عادة أما بالقبول أو رفض المتقدم. ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية تعتبر أساس خطوة التعيين التي تعتمد عليها هذه الخطوة بشكل أساسي ويمكننا اختصار هذه النقاط بالآتي:

١. إصدار قرار التعيين :

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار، والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب، والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، عادةً يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف .

٢. التهيئة المبدئية :

في هذه المرحلة يتم تعريف الموظف الجديد بالشَّركة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وبأهداف الشَّركة وسياستها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها: الكتب والنشرات، وأدلة العمل، والأفلام والتسجيلات، والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة

وأماكن العمل فيها، وفي الكثير من الشركات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشريِّة بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافه، ومتابعته للعمل على التقدم الواجب إحرازه بما يتعلق بإعداده وتكيفه مع العمل، ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المرجوة منها يجب عدم المغالاة فيها.

٣. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة :

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل أخر.

٤. تثبيت الموظف وتمكينه :

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وإثبات كفاءته، يتم تعينه بصورة نهائية،ليتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن كفاءة أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين، وعلى قدرات الشخص وأمانته، بل وعلى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل .

3.3.2.2 التدريب:

إن الشركات الناجحة في ظل العولمة والتغير الدائم، تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية، وتتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب، فالمدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب تقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة الشَّركة الخارجية، وعواملها المختلفة والمتغيرة، سواءً أكانت الاقتصادية، أو السياسية، أو التكنولوجية، أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة

والضعف في بيئتها الداخلية سواء العوامل البشريِّة، أو المادية، أو المعلوماتية، ومن الأسباب التي أدت إلى تبني استراتيجيات جديدة لعملية التدريب بسبب السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت شركات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مِمَّا اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل شركات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للشركات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت شكَّل فرصاً محتملة لنهوض بعض الشركات وطورها، وهذا الأمر قاد المديرين في المستويات العليا في هذه الشركات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشريِّة من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف الشَّركة ورسالتها، حيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية.

وكما بينت إحدى الدراسات بوجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشريِّة والمكانة العالمية للشركات، فإن الشركات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة، يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين(Appleby,2000)، ومن هنا تتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي المُمَّارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لمُمَّارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين(Leonard,2001)، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية التي تطمح بالوصول إليها جميع الشركات.

أولاً : مفهوم التدريب:

تناول العديد من الباحثين والكُتَّاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دور رفع كفاءة العاملين والشَّركة ككل، حيث ذكر البعض أن كلمة يدرب (ToTrain) أصلها الكلمة الفرنسية القديمة (Trainer) بمعنى يسحب أو يشجر، وحديثاً تعنى إيصال الشخص المطلوب في السلوك، أو المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة(المدهون،٢٠٠٥)، بينما يعرفه (عبدالباقي،٢٠٠٠)بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من

المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. وتُعرّف أيضاً على أنَّها العمليِّة المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين، من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، كما أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة(السالم وصالح،٢٠٠٢)، بينما يعرفها كل من(Mathis, Jackson,2003)، فيقول : التدريب هو العملية التي يتم بموجبها الأفراد العاملين من اكتساب قدرات للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية للشركة، أما (الهيتي، ٢٠٠٣) فيعرفها: بأنها عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف الشَّركة في الوقت الحالي والمستقبلي،ويعبر عنها أيضاً بأنَّها تعتبر الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية، وقد تم صياغة تعريف لعملية التدريب: على أنَّه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه، أو المعرفة، أو سلوك المهارات، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل على تطوير قدرات الأفراد، وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في الشَّركة في الوقت الحاضر وفي المستقبل(كشواي،٢٠٠٨)، بينما يعرفها(أبو سليمة،٢٠٠٧)بأنَّها الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل، أو تعديل، أو صقل كل أو بعض المعلومات، والمعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في الشَّركة، أمَّا (دره،٢٠٠٣) فتعبر عنها بأنَّها الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشريِّة في الشَّركة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي مِمَّا قد ينعكس على تحسين الأداء في الشَّركة، وأخيراً قام بتعريفها (زويلف،٢٠٠٣) بأنَّها عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة.

نلاحظ فمن المفاهيم السابقة التي قام المتخصصون بطرحها في إستراتيجية التدريب، بأنه تم النظر إلى عملية التدريب بعدة أبعاد، حيث اعتبرها البعض بأنَّها

عملية والبعض الأخر اعتبرها جهد و خبرات، ولكن تم الاتفاق على أنَّها وسيلة تستخدم لتحسين وإكساب العاملين المهارات والقدرات الجديدة، لتساعد الشَّركة على الوصول إلى أهدافها التي تسعى إليها، كمان إنها تساعد العاملين على النمو الوظيفي وتطوير ذاتهم من خلال هذه العملية، ويمكننا أن نستنتج بأن عملية التدريب المستمرة تهدف إلى :

١. توفير الفرصة للعاملين لاكتساب والتزود في معلومات وخبرات ومهارات التي تنقصه أو قد تكون غير موجودة لديه،حيث إنها سوف تؤدي إلى تحسين أدائه الذي سوف ينعكس على أداء الشَّركة ككل .
٢. تزويد الفرد العامل في اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
٣. تحسين وصقل المهارات المتوفرة لدية والمساعدة في تطويرها .

ثانياً : فوائد التدريب:

يعتبر التدريب الفعَّال استثمار حقيقي في الموارد البشريِّة، حيث يُدر عوائد ومنافع كثيرة على الشَّركة والعاملين في المدة القصيرة أو الطويلة،فيسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما يعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين– أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية – ، والدقة في العمل،الذي سوف يؤدي إلى الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف، ونتيجة لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن(رشيد،٢٠٠١)، سواء أكان هذا التدريب على استخدام الأساليب الجديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، وغير ذلك فهناك فوائد واضحة للتدريب بالنسبة للجميع، يمكن حصرها على مستوى الفرد أو الشَّركة كما يقول الباحثون. (السالم وصالح،٢٠٠٦)

١. فوائد التدريب للشركة :

يساهم التدريب على تحسين ربحية الشَّركة، وذلك عن طريق تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في جميع مستويات الشَّركة، والتعرف على الأهداف التنظيمية للشركة، وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته، ويساهم أيضاً على تحسين ورفع معنويات العاملين، وتنمية المناخ المناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في

الشَّركة، كما يساعد على تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية، وتخفيض الحوادث وإصابات العمل، وأخيراً الاقتصاد في النفقات والتكاليف، بينما يرى(Mcconnell,2006) بأن الشركات تولي عادة أهمية عالية للتدريب، وذلك بسبب دوره الفعَّال في تحقيق ما يأتي:

١. يؤدي التدريب الجيد والفعال إلى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسن أدائهم وكفاءتهم، مِمَّا يقود عادة إلى زيادة إنتاجهم كماً ونوعاً .
٢. مردود التدريب أكثر من تكاليفه، كما أن استخدام الأساليب الفعالة التي تدرب عليها العاملون، واكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، يؤدي أيضاً إلى الاقتصاد في الإنفاق.
٣. يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم معارف جديدة، مِمّا يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالشَّركة، وهذا يعني زيادة استقرارهم وشعورهم بالأمن الوظيفي، وبالتالي تمسكهم بالشَّركة التي يعملون فيها، وعدم تطلعهم للعمل خارجها.
٤. يشكل التدريب مصدراً مهماً لإعداد الشَّركة بكوادر بشرية مدربه .

٢. فوائد التدريب للأفراد العاملين :

يساعد تدريب الأفراد على اتخاذ القرارات بشكلٍ أفضل، وقدرتهم على حل المشاكل التي قد تواجههم إثناء العمل، والتغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع، كمان إنه يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات، ويفتح لهم المجال نحو الترقية والتقدم، ويعمل أيضاً على تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل، ويعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز، ويقلل أيضاً من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين .

ثالثاً : أنماط التدريب – تصنيف التدريب –:

ويوجد هناك عدة أسس لتصنيف التدريب التي ذكرت في دليل التدريب (٢٠٠٧) (أبو سليمة،٢٠٠٧)، وهي على النحو الآتي:

١. التصنيف حسب مكان التدريب :

أ- التدريب أثناء العمل: هو تدريب الشخص داخل الشَّركة التي يعمل بها .

ب- التدريب خارج العمل: يتم بواسطة شركة أو شخص من خارج الشَّركة التي يعمل بها الموظف .

٢. التصنيف حسب المرحلة :

أ- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بشركةٍ ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل الشَّركة، أو إسناد مهام جديدة إليهم.

ب- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة، الذين يؤدون مهام محددة .

٣. **التصنيف حسب مستوى التدريب** وقد يكون تدريب تنويري، أو تدريب تشغيلي، أو تدريب تطبيقي .

٤. **التصنيف حسب مجال التدريب، حيث من الممكن أن يكون** تدريب تنموي، أو تدريب مهني، تدريب إداري، تدريب فني.

من خلال ما سبق نلاحظ بأنه يجب أن يكون التدريب في جميع مراحل العمل، حيث أنه يجب أن يبدأ التدريب قبل المباشرة في العمل وذلك لتهيئة الموظف الجديد وإكسابه المعرفة المتعقلة بالمهمات والمسؤوليات التي سوف يتولى القيام بها ، ومن ثم يأتي التدريب أثناء العمل،فيجب أن يكون التدريب مستمر مع الموظف أثناء فترة خدمته في الشَّركة، وذلك من أجل إكسابه معارف، ومهارات، وقدرات جديدة تساعده على أداء عمله بفاعلية وكفاءة عالية، لكي يتم تحقيق أهداف الشَّركة التي تسعى إليها دائماً. نلاحظ أيضا بأنَّه يجب أن يكون التدريب واقعياً ومستمداً من الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها إليها العاملون فعلياً، وأن يكون مرتبط بتدرج الموظف في وظيفته، ويجب أن يكون شاملاً لجميع فئات العاملين في مختلف المستويات الشَّركة .

رابعاً : العوامل المؤثرة في التدريب:

يعتبر التغيير إحدى العوامل التي تؤثر وتتأثر بالتدريب والتطوير، وهناك أمور أخرى تحدد ما إذا كانت الشَّركة تستطيع أن تحقق أهداف التدريب وهي كالآتي: (Mondy & Noe,2005)

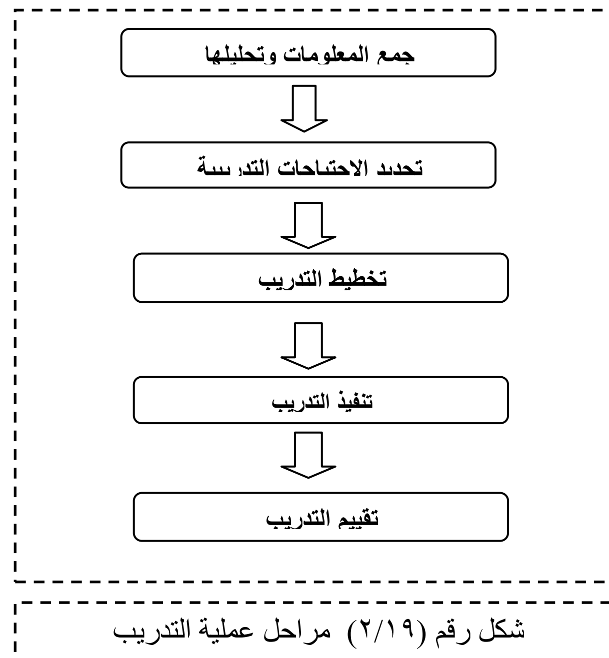
١. **دعم الإدارة العليا:** لكي تنجح برامج التدريب والتطوير فإن دعم الإدارة العليا هو الأساس .
٢. **التزام المتخصصين والمعنيين من المدراء:** فلا بد أن يكونوا ملتزمين بعملية التدريب، ومسؤولية التدريب الرئيسية التي تقع على عاتق المدراء، ويكون دور أصحاب الاختصاص في التدريب تقديم الخبرة التقنية للمتدربين .
٣. **التطور التكنولوجي:** وربما لا يكون هناك عاملاً قد أثر في التدريب مثل التطور التكنولوجي، فقد غيرت المعرفة عند الموظف .
٤. **تعقيد الشَّركة** : الشركات ذات الهيكل الأفقي التي تحتوي مستويات إدارية أقل تعطي مظهراً من البساطة لترتيب مهام الأفراد والفرق قد توسعت نتيجة للتغير المتسارع، فإن الموظف الناجح لابد أن يعمل على تطوير مهاراته وموافقة، التي تسمح له ليس فقط بتبني التغيير ولكن بقبول البحث عن التغيير.
٥. **أساليب التدريب** : الوظيفة العامة للتدريب تشمل اكتساب المهارة والمعرفة، فالعاملين في كل المستويات لا بد أن يطوروا خبراتهم لمواكبة البيئة التنافسية المتسارعة .
٦. **وظائف مصادر الموارد البشريِّة الأخرى** : فالإنجاز الناجح لوظائف الموارد البشريِّة الأخرى يؤثر بشكل حيوي في التدريب .

نرى مما سبق بأن الداعم الأساسي لعملية التدريب هي الإدارة العليا، لذلك يجب أن تكون الإدارة العليا هي الداعم الرئيسي والمشجع لعملية التدريب وتعمل على تشجيع العاملين، وتفتح لهم الفرص التدريب من اجل زيادة مهاراتهم وقدراتهم على أداء المهمات، التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العليا .

خامساُ : مراحل عملية التدريب:

التدريب هو الجهد المخطط والمنظم،الذي تقوم به الشَّركة لتزويد العاملين بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، فيعتبر عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في الشَّركة فلا يقتصر على موظف دون غيره أو وظيفة دون الأخرى، وتتقاسم فوائد التدريب كل من الشَّركة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه الشَّركة. فالتدريب في جوهره عملية لابد أن تخضع إلى

تصميم محكم من أجل تحقيق أهدافها (أبو سلمية،٢٠٠٧)، لذلك لابد أن تمر عملية التدريب في مراحل متعددة ومنتظمة ومترابطة مع بعضها البعض، وفيما يلي توضيحاً هذه المراحل :



شكل رقم (٢/١٩) مراحل عملية التدريب

المرحلة الأولى : جمع المعلومات وتحليلها :

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وهي لا تؤخذ بشكل متقطع حين الحاجة إلى اتخاذ إجراء تدريبي فقط، بينما ينبغي أن تكون جزءاً متكاملاً من نظام أشمل للمعلومات الإدارية، وتتضمن عملية جمع وتحليل البيانات من أجل تخطيط التدريب مجموعة من العناصر ومنها: معلومات عن التنظيم الإداري، ومعلومات عن الأهداف والسياسات، ومعلومات عن أسلوب مِمَّارسة الوظائف الإدارية، ومعلومات عن الأفراد والإمكانية المادية، كذلك معلومات عن النظم والإجراءات، وعن تطور النشاط .

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر هذه الخطوة الهدف الأساسي من عملية التدريب؛ لأنَّها ترتكز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين سوف تشملهم عملية التَّدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لمُمَّارسة أعمالهم بكفاءة عالية (الهيتي،٢٠٠٣) ، وكما

يرتكـز النشـاط التـدريبي بصـفة أساسـية علـى مـدى الدقـة والموضـوعية فـي تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة المناسـبة لتنميـة وتطـوير المعـارف، والمهـارات، والاتجاهـات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط(عليوة، ٢٠٠١).

المرحلة الثالثة : تخطيط وتصميم البرامج التدريبية .

إن تخطيط وتصـميم بـرامج التـدريب يعتبـر مـن العمليـات المرنـة والمسـتمرة مـع استمرار الشَّركة وتطـــور أهدافها، وهذا يعنـي أن هنـاك حاجـة إلـى إعادة النظـر فـي التخطيط القائم وسياسته، تبعاً لذلك يخطط للتـــدريب على فتـــرات معينـة، فيكون خلالها خاضـعاً للمتابعـة والرقابـة(العـزاوي،٢٠٠٦)، ويمكـن تعريـف تخطـيط البـرامج التدريبية: بأنه عملية تجميع معلومات، وافتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية(جبران،٢٠٠٦).

المرحلة الرابعة : تقييم التدريب:

يعتبر تقييم البرنـامج التـدريبي مـن أصـعب وأهم مراحـل العمليـة التدريبيـة، وهو جزءاً متمماً لعمليـة التـدريب ويقصـد بـه تلـك الإجـراءات المستخدمة فـي قيـاس كفـاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين، ومدى التغيُير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي(نصرالله،٢٠٠٢).

سادساً : المبادئ الأساسية في التدريب :

من أهم مبادئ التدريب التي تمت الإشارة لها فنجدها عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها، وقد أبدت الشركات قبولاً واسعاً لها حيث تم صياغتها نتيجة زيادة الخبـرة فـي التـدريب، وإعـداد البـرامج التدريبيـة، بالإضـافة إلـى الأبحـاث الكثيـرة التـي تناولت مشاكل التدريب، وفيما يلي توضيح لهذه المبادئ(شاويش،٢٠٠٥)

١. **الفـروق الفرديـة:** علـى القـائمين علـى التـدريب الاعتـراف بـالفروق الفرديـة بـين المتدربين، فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين، كما أن هناك اختلاف بينـهم فـي سرعة تقبلهم لأنـواع معينـة من التعليم أو التـــدريب، على أساس أن هناك فروقاً فردية بين خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، ومـــيولهم

الشخصي، ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط للبرامج التدريبية (شاويش،٢٠٠٥). على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة فإنه يستوجب بناء برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات بين الأفراد، لمقابلة هذه الاختلافات من أجل جعلها أكثر منطقة وعملية(حنفي،٢٠٠٢).

٢. **علاقة التدريب بتحليل الوظائف**:تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشيرا إلى المعرفة والخبرة التي تلزم لكل وظيفة، وعليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها من عملية وصف الوظائف،حيث يركز وصف الوظائف وشروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة(شاويش، ٢٠٠٥).

٣. **المشاركة الفعالة**:إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب، ومن هنا يحث المتدرب على مناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها(الهيتي، ٢٠٠٣).

٤. **الدافعية**:يجب إعطاء دفع وحفز العاملين عناية خاصة في جميع البرامج التدريبية، ولا ننسى أن عملية دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة ليست بالبسيطة كتحفيز تلاميذ المدارس(شاويش،٢٠٠٠).

٥. **اختيار المتدربين**:يجب أن تخصص برامج التدريب للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، والذين لهم ميول وشواهد لمثل هذا التدريب، ويجب اختيار نوع المتدربين بعيداً عن الشكلية، أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف الشَّركة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية(الهيتي،٢٠٠٣).

٦. **اختيار المتدربين**:ترجع كفاءة البرنامج التدريبي وبشكل مباشر لكفاءة المدرب، وهناك أسباباً لضم المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب، ويتم اختيارهم بعناية كبيرة(شاويش،٢٠٠٥).

٧. **أساليب التدريب**:إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب ولإجراء التدريب، ولكل أسلوب سلبيات وإيجابيات، ولكن المهم الاختيار على أساس نوع التدريب والمتدربين بالإضافة للهدف من التدريب(الهيتي،٢٠٠٣).

٨. **تدريب المدربين** : يجب أن يدرب المدرب ليصبح مدرباً ناجحاً، فقد يكون هناك شخصاً ممتازاً، ولكنه لا يستطيع تدريب غيره وإيصال المعلومة له، ومن ثم يجب تدريب هذا الشخص على كيفية إيصال المعلومة للآخرين (شاويش، ٢٠٠٥).

٩. **مبادئ التعلم**:الكثير من مبادئ التعليم التي تم تطويرها في التعليم العام والخاص، تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب ومنها(شاويش،٢٠٠٥):

١) أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الانشغال بأي شيء .

٢) التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول .

٣) أن يتم التدريب على أجزاء وعلى مراحل ودمجها بالنهاية، في حين هناك عمليات أخرى يتم التدريب عليها بشكل إجمالي .

٤) التدريب في بعض الأعمال التي يجب أن يركز فيها على الإتقان وليس على السرعة .

4.4.2.2 تقييم الأداء

تعد عملية قياس وتقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشريِّة، فعن طريق القياس والتقويم تتمكن الشَّركة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار وتعيين، أو برامج سياسات التدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشريِّة، ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل الشَّركة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف(والي،٢٠١١)، وفي ضوء ذلك يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في الشركات وهما : تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد إن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك

الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشريِّة، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجامع أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشريِّة في الشَّركة(المغربي،٢٠٠٩).

ومما سبق نرى بأن عملية تقييم الأداء تعتبر أمراً هاماً بالنسبة للشركة والعاملين، حيث إنها تمثل للشركة المعيار الذي يتضح من خلاله أداء العاملين لمهماتهم ومسؤولياتهم الموكلة إليهم أم لا ، كما إنها تبين للشركة نقاط القوة والضعف للعاملين، والقدرات المتوفرة لديهم التي بدورها تساعد على أداء واجباتهم بأكمل وجه .

أولاً : مفهوم تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء عملية إدارية، حيث تقوم كل شركة بتطبيق نظام رسمي لقياس وتقييم أداء موظفيها، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى إليها الإدارة وتختلف باختلاف طبيعة الشَّركة، فقد ثُبت وجود فروق واختلافات بين قدرات وإمكانات الأفراد العاملين، وهي ظاهرة عامة تلاحظ في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل أو تركه، ونظراً لوجود هذه الفروق لا بد من التعرف على طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل(عباس،٢٠١١).

ولذلك فقد تعددت مفاهيم تقييم الأداء، فهناك من عرفه بأنَّه تقييم كل شخص من العاملين في الشَّركة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية وتصرفاته مع من يعملون معه(زويلف،٢٠٠٣)، ويذكر (عليان، ٢٠٠٧)أن تقييم أداء العاملين وظيفة أخرى لإدارة الأفراد في الشَّركة، ويقصد بها ببساطة عملية قياس الشَّركة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة وفق معايير محددة .وتعرف أيضاً بأنها عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة، وفق معايير أداء محددة، وعرفها (الدجني،٢٠١٠) بأنها عملية معيارية يقوم خلالها شخص أو أكثر بمتابعة سلوك العاملين في الشَّركة وتقييمه بناء على مؤشرات أداء تحددها قيادة الشَّركة بغرض الارتقاء بأداء الموظف ومعالجة القصور لدية، كما يمكن القول إن قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن

تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، مِمَّا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشريِّة بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق أهداف الشَّركة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل(شاويش،٢٠٠٥)،أما (زويلف،٢٠٠٣)فقال عنها هي: عملية يتم بموجبها تقييم العاملين على أساس منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به، ووصفه آخرون بأنه نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل، لإفادة الفرد والشَّركة والمجتمع(الهيتي،٢٠٠٣).فمن المفاهيم السابقة نلاحظ أنها ارتكزت على مجموعة من المرتكزات الرئيسية التي وضَّحت مفهوم تقييم الأداء، وهي :

أ- تساهم عملية تقييم الأداء في التعرف على واقع الأداء للعنصر البشري في الشَّركة .

ب- تساهم في تحسين أداء العاملين وتطويره من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف .

ت- تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية لتحسين أداء العاملين، الذي سوف يؤثر بدوره على أداء الشَّركة ككل .

ث- كما إنها تساعد على توفير فرصة الترقية والمنافسة بين العاملين، للحصول على الحوافز المادية أو المعنوية التي تزيد من إنتاجيتهم كفاءتهم .

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للشركة والعاملين بها، ومن أهمها(الشريف،٢٠٠٤):

١. يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري، فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالشَّركة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن

مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير .

٢. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

٣. تسهم عملية التقييم في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم .

بينما أضاف عباس العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء(عباس، ٢٠٠٦)، فيقول بأنه يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق، ويكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه، ويؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء، ويضيف أيضاً بأنه يعتبر من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي يحدد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

وأشار (أبو حطب،٢٠٠٩) إلى أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة، تقع على ثلاثة مستويات، وهي الشَّركة والمدير، والعاملين، وتتمثل تلك الغايات بالآتي:
أهميتها على مستوى الشَّركة بأنها تساعد على إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه الشَّركة، ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتقوم أيضاً بتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشريِّة لها نتائجها العملية، التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات، والمساعدة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .
أهميتها على مستوى المديرين بأنها تقوم بدفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي

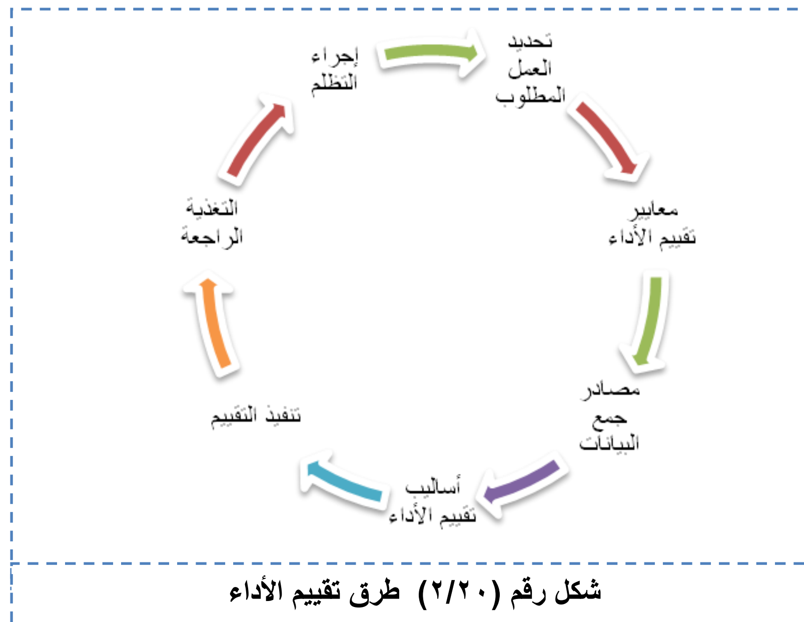
لأداء تابعيتهم، دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

أهميتها على مستوى العاملين تساعدهم على جعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وجعل جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل الشَّركة، وأيضاً دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً .

نلاحظ مما سبق بأنه تم الاتفاق على أهمية تقيم الأداء بالنسبة للشركة والعاملين بها سواء أكانوا مدراء أم مرؤوسين، حيث أنها تساعد الشَّركة على معرفة مدى كفاءة وفاعلية أداء العاملين بها، وتكشف عن نقاط القوة المتوفرة لديهم ، عندها تقوم الشَّركة بدور تعزيز هذه المهارات وتطويرها، وتكشف عن نقاط الضعف التي يعاني منها العاملين، ليتم معالجتها وتحسينها وتقويتها من أجل أداء أفضل وكفاءة عاليه في أداء واجباتهم .

رابعاُ : خطوات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فان على مقيمي الأداء من الرؤساء والمشرفين والمسئولين في إدارات الموارد البشريِّة، أن يخططوا لها تخطيط جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه(شاويش،٢٠٠٥) وأهم هذه الخطوات :



شكل رقم (٢/٢٠) طرق تقييم الأداء

أ- **تحديد العمل المطلوب :**

يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل(ماهر،٢٠٠٦).

ب- **تحديد معايير تقييم الأداء :**

تعتبر معايير تقييم الأداء أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء؛ لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤساؤهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها(درة والصباغ ، ٢٠٠٨).

ج- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:**

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا وعيوبه (شاويش، ٢٠٠٥).

د- **تحديد أساليب تقييم الأداء :**

إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع الآخرين،وتقارن الطرق والأساليب مع معايير،وتقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة(درة والصباغ،٢٠٠٨).

ه- **تنفيذ التقييم :**

يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض الشركات، عادة مرة كل سنة، وقد تقوم بعض الشركات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة، أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة الشَّركة وأهداف التقييم، ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم(المغربي ، ٢٠٠٩).

و- **التغذية الراجعة:**

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجادة في أداءه(درة، وصباغ، ٢٠٠٨).

ز- **إجراء التظلم :**

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم،فيقدم إلى جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مِمَّا لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل للإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة(ماهر،٢٠٠٦).

خامسا: أساليب تقييم الأداء:

تناول الأدب الإداري بشيء من التفصيل أسلوب وطرق تقييم الأداء، وقد تنوعت هذه الأساليب تبعاً لمراحل تطورها وطبيعة العمل المميز للشركة عن غيرها، وسنتناول بالمختصر هذه الأساليب والطرق للوقوف على أهم الطرق وأحدثها، وفيما يلي ذِكر لأهم تلك الأساليب التي تقسم إلى قسمين(زويلف،٢٠٠١)، هما:

١. **أساليب القياس الموضوعية للأداء ومن أهم طرقها:**

أ- معدلات الأداء الكمية، ويقاس بموجبها أداء الفرد بعدد وكمية ما ينجزه من أعمال محددة مسبقاً، ويعاب على هذه الطريقة إغفالها للظروف الموضوعية أو الإنسانية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد، كما لا تراعي حالته النفسية ودافعيته للعمل في ظروف مختلفة .

ب- معدلات نوعية، تراعي مستوى الجودة للخدمة أو المنتج المقدم للمستفيد، ومعيار الشكوى أو التلفيات التي يتعرض لها المنتج(نصر الله، ٢٠٠٢).

ت- معدلات الأداء الكمية والنوعية، وتتضمن هذه المعايير مزيجاً من معدلات الأداء الكمية والنوعية، حيث يتم تقديم خدمات سريعة وذات جودة عالية،

ولتحقيق هذه المعايير ينبغي مشاركة العديد من الجهات في تحديدها بدءاً بالإدارة العليا، ومروراً بالموظف، وانتهاءً بالمستفيد .

ومن أجل ذلك يجب صياغة الوصف الوظيفي ومؤشرات الأداء بالطريقة المناسبة، حيث أنه يجب أن ينبثق تقييم الأداء من الدور المحدد للعامل.

٢. **أساليب القياس التقديرية**

وتقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي(زويلف،٢٠٠١):

أ. المقاييس التدريجية .

ب. المقاييس الترتيبية .

ج. المقاييس العامة .

وفيما يلي أهم الطرق التي تضمنتها أساليب القياس التقديرية :

١. طرق التدرج البياني :

تعد هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، وكمية الأداء، والمظهر، وتحدد الدرجات على أسس معينه، ومن أمثلة التدرجات (١-٥) أو (١-٣) ، حيث تشير التقديرات من (١-٥) إلى التدرج من الضعيف إلى الممتاز(ضعيف- متوسط – جيد – جيد جداً) ويتم جمع الدرجات في مختلف الأسئلة التي تتضمنها استمارة التقييم ثم توضع النتيجة النهائية، والجدول الأتي يوضح هذه الطريقة: (شاويش،٢٠٠٥).

جدول رقم (٢/١)

يوضح التقديرات المختلفة لأداء العاملين

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	٢	٣	٤
العلاقة مع المرؤوسين	٣	٢	٣
العلاقة مع الرؤساء	٤	٥	١
الدقة في المواعيد	٤	٤	١
السرعة في إنجاز العمل	٢	٥	٥
المجموع	١٥	١٩	١٤

ويؤخذ على هذه الطريقة أن التقييم يتم من قبل المسؤول المباشر فقط، مِمَّا يجعل من التحيز أمراً وارداً بشكل كبير، كما أن تقييم الرؤساء وأصحاب المناصب سيخضع لمنطق المجاملات والمصالح، فضلاً عن أن نتائج تقييم المدير لموظفيه ستتباين من مدير لآخر تبعاً للسمات التي يتميز بها كل منهما، مِمَّا سيعطي انطباعاً سلبياً لدى العاملين أصحاب الكفاءة الذين يحصلون على نتائج تقييم جيدة مقابل زملائهم في دوائر أخرى أقل منهم كفاءة، ويحصلون على تقدير ممتاز وذلك فقط لكون المدير هنا متشدد والآخر هناك متساهل نوعاً ما.

٢. طريقة الترتيب :

في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياُ أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة، فإذا أعطى الأفضل درجة الجيد جداً فإن من يليه سيحصل على أقل من ذلك، وهكذا ولا تتم هنا عملية القياس استناداً إلى معايير وظيفة ويمكن أن تخضع للتحيز الشخصي من قبل المدير، فضلاً عن أن بعض المدراء لا يتابعون أعمال مرؤوسيهم بشكل مباشر نظراُ لاتساع رقعة الوظائف والأفراد التابعين له، ويفضل لتجاوز هذه السلبيات في هذه الطريقة اشتراك أكثر من واحد في ترتيب الأفراد شريطة أن يكونوا على دراية وإلمام بأداء العاملين (السالم وصالح، ٢٠٠٦).

٣. **طريقة المقارنات الثنائية :**

يقوم المدير في هذه الطريقة بتقسيم العاملين إلى مجموعات متقاربة في المهام، ويبدأ بإجراء مقارنة بينهم تبعاً لكل سؤال، حيث يعطي الموظف درجةً بناءً على مقارنته مع زملائه، ثم يقوم بجمع الدرجات في نهاية عملية التقييم لكافة المحاور والأسئلة، ويصبح ذلك المجموع أساساً في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، وعلى الرغم من بساطة وسهولة هذا الأسلوب إلا أنه طويل نسبياُ ولا يصلح في الشركات والدوائر ذات نطاق الإشراف الواسع، كما يجد المقيم صعوبة في معرفة الفروق الفردية في بعض الصفات(المرسي، ٢٠٠٦).

٤. طريقة الوقائع الحرجة :

يهدف استخدام هذه الطريقة إلى استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف، تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري(عباس، ٢٠٠٦).

٥. طريقة قائمة الاختيار :

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشريِّة بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال (نصرالله ،٢٠٠٢).

٦. طريقة التقرير المكتوب :

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها، إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف(الدجني ٢٠١٠).

نلاحظ بأنه تعددت طرق وأساليب التقييم التي من الممكن استخدامها لإصدار الأحكام على أداء العاملين، ولمراقبتهم في أداء مهماتهم وواجباتهم ومسئولياتهم، ولكن هناك قيود ومعايير يجب مراعاتها لاختيار الوسيلة والطريقة المناسبة لتقييم الأداء وإصدار أحكام فعاله وعادلة على العاملين والعاملين، والتي تناسب وضع وأهداف الشركة التي تسعى جاهدةً لتحقيقها.

٢,٣ الربط بين نظم معلومات الموارد البشريِّة وإستراتيجيات الموارد البشريِّة

المقدمة:

في اقتصادنا اليوم نجد بأنَّ نجاح الشركات وتطورها، يعتمد بشكل كبير على أداء إدارة الموارد البشريِّة، حيث إنَّ الموارد البشريِّة ساهمت بشكل كبير في تحقيق

إستراتيجيات الشركة، ويعزي الباحثون هذه الأهمية في ممارسات الموارد البشريِّة إلى التحول التكنولوجي لمواكبة تغيرات العصر من التكنولوجيا، لتصبح أكثر تطوراً وفائدة في تحقيق استراتجيات الشركة وأهدافها . لذلك أتت نظم معلومات الموارد البشريِّة إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشريِّة في مجالات التخزين والاسترجاع والتحليل ومعالجة البيانات الضرورية، ولذلك أصبح تبنيها واعتمادها في الشركات أمراً رئيسياً لنجاح إدارة الموارد البشريِّة في تنفيذ إستراتيجياتها، ومن هذه الاستراتيجيات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء.

1.3.2 دور نظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجيات الموارد البشريِّة .

أولاً: دور نظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجية الاستقطاب

يعتبر الاستقطاب من أهم الإستراتيجيات المستخدمة في الموارد البشريِّة، حيث إنه يعمل على جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشريِّة المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقاً لاحتياجات الشركة من الموارد البشريِّة من جانب الكم والنوع (صابر وتعيب، ٢٠١٠)، لذلك كان لابد من توفر نظام للمعلومات يساعد على توفير وجمع المعلومات حول عملية الاستقطاب، ومن أجل ذلك أتى نظام معلومات الموارد البشريِّة ليساهم ويساعد في تحقيق هذه المرحلة بأكثر كفاءة ونجاح للشركة. ويقول (Kenneth & jan, 2004) بأن هذا النظام يحتفظ بسجلات العاملين . ومن النظم التي تستخدمها الموارد البشريِّة في عملية الاستقطاب نظام معلومات التوظيف، الذي يعتبره (بني حمدان) من الأنظمة التي تشتمل على جمع، وتخزين، وتحليل، واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشريِّة، وإدارتها أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشريِّة واستقطابها . (الروسان وأخرون ، ٢٠١٣)

ومن تطبيقات نظام معلومات الموارد البشريِّة تطبيق توظيف العاملين، الذي يتضمن عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة لهم، ويحافظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين ، ففي عملية الجذب والاستقطاب يقوم النظام بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح

الأنسب للمواقع الوظيفية ليساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . (المحمد، ٢٠٠٩)

ومن الواضح إن تطبيق التوظيف يقوم بعملية تخزين جميع المعلومات المتعلقة بالمتقدمين للوظائف الشاغرة من حيث الاسم، المؤهل العلمي ، العمر، الخبرة ... ويجب أن يحتوي النظام على المعلومات التي تتضمنها عملية التوظيف من مقابلات واختبارات، كما إنه يساعد مستخدمي النظام إلى التعرف على المراحل التي تجاوزها المتقدمين للوظيفة، كما تقوم بتزويده بالبيانات التي تساعده على جدولة وتنظيم المقابلات واستخلاص التقارير المهمة والمفيدة في عملية الاستقطاب . ومن الوظائف التي يقوم بها النظام المساعدة في تقييم إستراتيجية الاستقطاب لتحديد الوسائل المساهمة في الحصول على أفضل الكفاءات وأكثرها فاعلية، ومن ثم المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال معايير محددة موضوعه ومسجلة على النظام . بعد ذلك فإن النظام يقوم بتوفير المعلومات لمتخذي القرارات في الشركات، ويساعدهم على تحسين فعالية وإنتاجية الاستقطاب، ويساعد كذلك على تقييم فعالية مصادر الاستقطاب المتنوعة، وعلى التعرف إلى المصادر التي تساعد في توفير أفضل الكفاءات لإشغال الوظائف الشاغرة في الشركة .

وممَّا سبق يمكن القول بأنه يُوجدُ دورٌ كبيرٌ وذو فاعلية عالية لتطوير والمساعدة في إستراتيجية الاستقطاب؛ لأنَّ مراحل الاستقطاب تعتمد على المعلومات التي يقوم بتخزينها النظام، وتوفيرها وقت الحاجة لمتخذي القرار ليتم اتخاذ القرار الصائب والسليم في عملية الاستقطاب .

ثانياً: دور نظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجية الاختيار والتعيين:

تقوم نظم معلومات الموارد البشريِّة بدور هام في الشركات، يتمثل باستقطاب الموارد البشريِّة من أجل إشغال شاغر معين في الشركة، فإنَّه يجب اختيار الأفضل فيما بينهم كما عبر عن ذلك(السالم،الصالح،٢٠٠٦)فقال: هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر، فهو يساهم في عملية الاختيار والتعيين، ليشمل كافة الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتعيين العاملين بما فيها

الامتحانات التنافسية والمقابلات، وصولاً إلى تحديد الرواتب، بالإضافة إلى معالجة طلبات التوظيف المقدمة للديوان وتبويبها وفرزها حسب محددات مختلفة والتي تتوافر عبر الموقع التالي:(http://hrmis.csb.gov.jo/index.php/en/2013-05-06-05-51-46/15-2013-05-05-08-29-44).

مما سبق نرى بأن نظام المعلومات يساعد على توفير المعلومات التي تتعلق في الوظيفة الشاغرة ومنها: المسمى الوظيفي، عدد الأفراد لإشغال الوظيفة، العمر المناسب لإشغالها، الوصف الوظيفي للوظيفة، المؤهل العلمي المناسب لها، المتطلبات الوظيفية المتمثلة بالمهارات التي يجب توافرها بالفرد وغيرها من المتطلبات، ومن ثم يتم استرجاع المعلومات التي تمَّ تخزينها في نظام الاستقطاب، ليتم المقارنة بين المعلومات الخاصة بالأفراد المستقطبين وما بين المعلومات الخاصة في الوظيفة المطلوب إشغالها. ففي المرحلة الأولى من عملية الاختيار والتعين يتم استقبال طالبي العمل الذين تم استقطابهم للشركة والراغبين بالعمل فيها، ليتم مقابلتهم بشكل مبدئي واختيار الأفضل منهم، وذلك حسب العدد المبدئي المطلوب من اللجنة المعنية في عملية الاختيار، بعد ذلك يتم إعادة المقابلة مرة أخرى للأفراد الذين تم قبولهم بشكل مبدئي ليتم اختيار العدد المطلوب والنهائي لإشغال الوظيفة المعنية . وأخيراً يتم جمع المعلومات عن الأفراد الذين تم قبولهم وتعيينهم في الشركة وإدخالها على نظام معلومات الموارد البشريِّة، من حيث المسمى الوظيفي، الراتب المحدد، وغيرها من المعلومات المتعلقة في الموظف الجديد والضرورية للشركة.وهكذا يتضح مما سبق الدور الكبير لنظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجية الاختيار والتعيين، من حيث المعلومات التي يتم تخزينها عليه وتوفيرها للأشخاص المعنيين في هذه المرحلة، ليتم إكمالها بنجاح وكفاءة عالية، فتعتبر من أهم مراحل التوظيف في الشركة، وذلك لما توفره من الأفراد أصحاب الكفاءة والمهارة العالية، التي تساعد على نجاح وتنفيذ أهداف وإستراتيجيات الشركة التي تسعى إلى تحقيقها بكفاءة عالية .

ثالثاً: دور نظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجية التدريب

يعتبر التدريب من الإستراتيجيات المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار وتنفيذها بكفاءة عالية، حيث إن التدريب يساعد على رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين،

ممَّا يزيد من إنتاجيتهم ويحقق الأهداف المطلوبة. ويتم تحديد الحاجات التدريبية على حسب المؤهلات المطلوبة من العاملين، لذلك كان لابد من عمل دورات تدريبية من أجل تحقيق وتوفير هذه المؤهلات للمتدربين من العاملين . ولتحقيق هذا الهدف لا بد من نظام متخصص في إستراتيجية التدريب لجمع المعلومات المهمة والضرورية من أجل إتمام هذه المرحلة بنجاح، ومن هنا أتت ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشريِّة ليتم الاستفادة منه في هذه العملية .

فالنظام يستخدم معلومات الموارد البشريِّة في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، ومحتوى البرامج التدريبية، وإعداد ميزانية العملية التدريبية، وغيرها من المعلومات الأخرى، وفي هذا المجال يمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية وحاسمة منها : تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم فعالية العملية التدريبية، وتحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل، كما أنه يقوم بتحديد البرامج التدريبية، وفرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب (صورية، ميلود ،٢٠١٠)، عندها يستفاد من هذه المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة لهذه العملية في الشركة، ويساعد في تحديد التكلفة المخصصة لعملية تدريب الأفراد الواجب إخضاعهم لهذا الوظيفة .

رابعاً: دور نظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجية تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم من الإستراتجيات والوسائل المهمة في رقابة الأداء وفق استراتيجيات وأهداف موضوعة مسبقاً ، كما تنبع الأهمية أيضا في التتبع الدائم لمراحل الأداء بالكشف عن التجاوزات أو الأخطاء التي قد تحدث . لذلك فإن إدارة الموارد البشريِّة بحاجة لتزويدها بمعلومات عن أداء العاملين بشكل مستمر، وبحاجة إلى تزويدها بالمعايير الخاصة بعملية تقييم الأداء، ومن أجل هذا نبعت أهمية توافر واستخدام نظم معلومات الموارد البشريِّة المتخصصة بشكل مباشر بتوفير جميع المعلومات المتعلقة بالعاملين، وتقييم كلا الطرفين في الشركة الموظف والمدير . ففي بداية عملية تقييم الأداء يقوم نظام معلومات المورد البشريِّة بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم، ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة، كما يقدم

بيانات عن مستوى كل عامل ممَّا يسمح بتحديد الأداء المطلوب منه.**(صورية، ميلود، ٢٠١٠)**

فمن ذلك العرض نلاحظ مدى استفادة الموظف من المعلــومات التي يوفرها له نظام معلومات المــوارد البشريِّة، التي تتضمن المعايير المحددة لعملية الأداء، وذلك لمساعدته في مراقبة أدائه وتقييمه لمعرفة مدى تطابق أدائه مع الأداء المطلوب، ولتحديد الخطى التي يخطيها في أدائه، وهذا ما يمكن تسميته بالتقييم الذاتي، ويتم ذلك بوضع أهداف محدده لكل فرد بناءً على مستواه ومهاراته التي تم تحديدها وجمعها مسبقاً، لهذا يقوم الفرد بمراقبة أدائه وتقييمه بناءً على الأهداف الموضوعة له، ويقيس نسبة أدائه الذي تم إنجازه من الأهداف الموضوعة في نظام التقييم للأداء .أمَّا في مرحلة ما بعد تقييم أداء الأفراد، يقوم نظام معلومات الموارد البشريِّة بفحص النتائج المقدمة من طرف الرؤساء حول الموظف للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعة، ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها . **(صورية، ميلود ،٢٠١٠)**

فنلاحظ من هذا الإجراء مدى استفادة هذه التقارير في قياس نسبة نجاح نظام التقييم المستخدم في الشركة، وتحديد نقاط الضعف التي يمكن أن يعاني منها ليتم معالجتها والتخلص منها، كما إنَّه يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة المتعلقة في عملية التقييم .

2.3.2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية

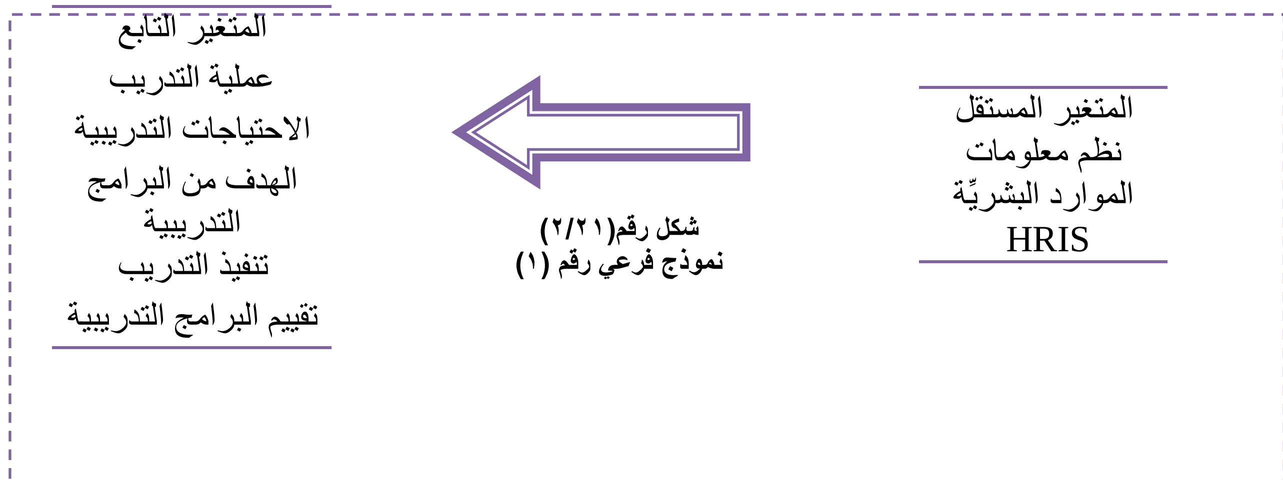
(Al-Mobaideen study and other, 2013) " The impact of human resources information systems in improving the training process in industrial firms ":

تهدف هذه الدراسة إلى وصف أثر نظم معلومات الموارد البشريِّة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف من البرامج التدريبية وتنفيذها، وتقييم ومتابعة فعالية التدريب في المؤسسات الصناعية في مدينة العقبة . فالدراسة وجدت أن هناك صلة بين نظم معلومات الموارد البشريِّة وبين الاحتياجات التدريبية، فحددت الأهداف

من البرامج التدريبية، وبينت مدى تنفيذ هذه البرامج التدريبية في التقييم والمتابعة في المؤسسات الصناعية في مدينة العقبة، فكانت أهم توصيات الدراسة أن الأشخاص المسؤولين عن نظم معلومات الموارد البشريِّة في الشركات الصناعية في مدينة العقبة، يجب أن تكون قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للشركة على المدى الطويل، من أجل تحديد الاحتياجات الفردية، وقياس الأهداف المتعلقة ببرامج التدريب، للتغلب على صعوبة التعامل مع نظم معلومات إدارة الموارد البشريِّة في تنفيذ البرامج التدريبية، وبيان حاجة استخدام الأدوات القياسية لمراقبة سلوك العمال بعد تنفيذ البرامج التدريبية

ولتحقيق هذه النتائج استخـدم الباحث ثلاثة مصادر من المعلومات حددت عناصـــر المسح وكانت على النحو الآتي: مقابلات مع الخبراء، ومراجعة الدراسات ذات الصلة ، ومقابلات مع الخبراء وقادة الرأي لتكنـولوجيا المعلومات، ومن بين المشاركين في هذه المقابلات المدراء التنفيذيين للشركات الصناعية، وممثلين عن مقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات، والأكاديميين، والهيئات الحكومية.، ومقابلات مع المديرين أو الأشخاص الذين هم في موقع المسؤولية لإدارة التكنولوجيا في أعمالهم، و الدراسة في مجملها اعتمدت على دراسة وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائيا من مجتمع الدراسة للوصول إلى النتائج المتعلقة في محاور الدراسة.

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو الآتي :



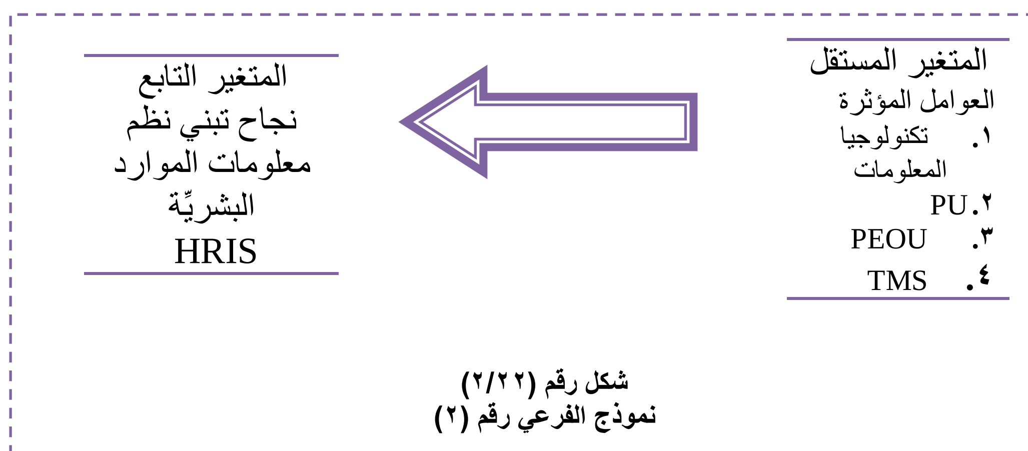
شكل رقم(٢/٢١)
نموذج فرعي رقم (١)

Al-Mobaideen study(2013) : " Factors influencing the successful adoption of human resource information system; the content of Aqaba Special Economic Zone Authority. "

هذه الدراسة تختبر العوامل الرئيسية التي لها تأثير مباشر على تبني نظم معلومات الموارد البشرية في منطقة العقبة الاقتصادية في الأردن ولإنجاز هذه الدراسة تم اختبار أربعة عوامل رئيسية، وهي:

الأول TAM والثاني البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والثالث دعم الإدارة العليا والرابع خبرة الأفراد مع أجهزة الحاسوب، ونموذج الدراسة المطبق تم من خلال استخدام استبانه التي تم الاستجابة لها ٤٥ مستخدم من خلال عينة ملائمة، أما نتائج التحليل المعتمدة على Spss فقد بينت أن البنية التحتية لديها تأثير إيجابي على تبني الناجح GRIS، كما بينت انه لا يوجد اثر مهم TAM و TMS و ERS , لتبني نظام، وأخيرا بينت النتائج بعدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديمغرافية واعتمادا على نتائج الباحث فقد اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات لاستخدام أفضل لنظام في ASESA

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناء على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :



شكل رقم (٢/٢٢)
نموذج الفرعي رقم (٢)

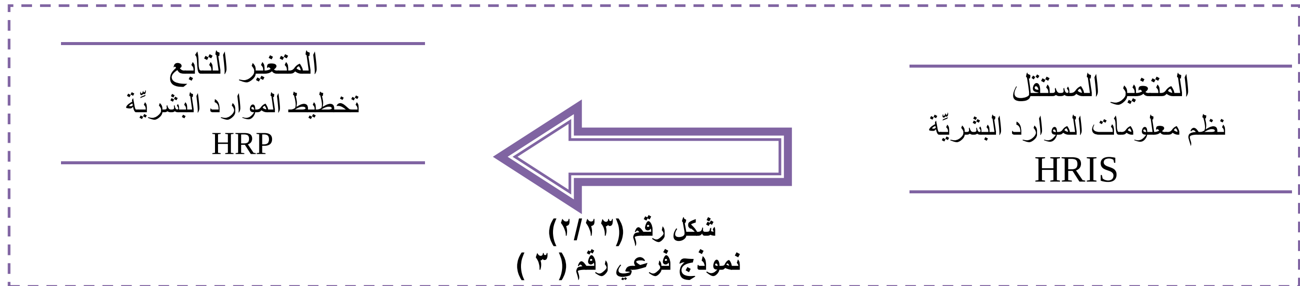
(Gulati& Khera,2012) "Human Resource Information System & it's Impact on Human Resource Planning: A perceptual analysis of Information Technology companies"

وقد أجريت الدراسة على أكبر سبع شركات تكنولوجيا معلومات بحسب ما تشير حصصها السوقية الهندية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فوائد أنظمة معلومات الموارد البشريّة في منظمات تكنولوجيا المعلومات، وتوضيح دور أنظمة الموارد البشريّة في الأنشطة الإستراتيجية لمديري الموارد البشريّة في تخطيط الموارد

البشريِّة في هذه المنظمات، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أنظمة المعلومات للموارد البشريِّة تساعد على :

١. اتخاذ قرارات موارد بشرية ذات كفاءة عالية .
٢. توفير إشراف وتحكم أفضل بالقوى العاملة في المنظمة .
٣. تقليل تكلفة العمل، وتقليل مختلف التكاليف في المنظمة .
٤. إنجاز جميع أنشطة تنمية الموارد البشريِّة من تدريب وتطوير وتخطيط للتعاقب، وتتبع لعمليات طلب التوظيف والاختيار، وتخطيط للقوى العاملة، والاحتفاظ بالمعلومات الشخصية، وتخطيط الرواتب، وتحليل التغيب عن العمل، وتحليل الدوران الوظيفي، ووضع جداول العمل، وإدارة التعويضات، وإدارة الأداء، وإدارة المنافع كالعوائد والتأمين الصحي ، والتأمين على الحياة .

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :



شكل رقم (٢/٢٣)
نموذج فرعي رقم (٣)

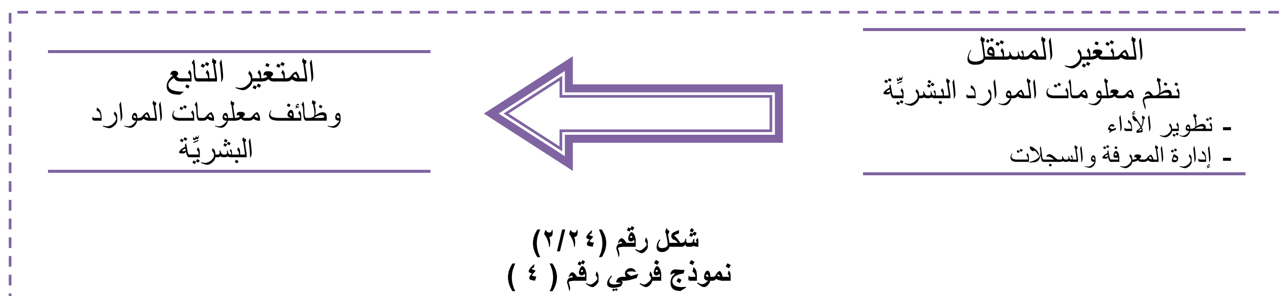
(Obeidat,2012):"The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities :

الهدف من هذه الدراسة هو مناقشة ربط نظم معلومات الموارد البشريِّة ووظائف إدارة الموارد البشريِّة ، واستند الإطار النظري للدراسة على إدارة الموارد البشريِّة والبحوث السابقة، حيث تم قياس دور المساهمة من الموارد البشريِّة بواسطة الامتثال ومستوى تطبيق وظائف الموارد البشريِّة . وتم إرسال استبيان لخمسة بنوك أردنية مختلفة، حيث يكون معدل الاستجابة بمعدل(٦١,٥%)، وكانت الفئات المستهدفة من الاستبيان إدارات الموارد البشريِّة التي تشمل مديري الموارد البشريِّة والمهنيين في

القطاع المصرفي الأردني . وكانت الفئات المستهدفة من الاستبيان إدارات الموارد البشريِّة التي تشمل مديري الموارد البشريِّة والمهنيين في القطاع المصرفي الأردني .

حيث تم العثور في هذه الدراسة على بعض وظائف نظام معلومات الموارد البشريِّة، التي قد يكون لها علاقة مع وظائف إدارة الموارد البشريِّة، وبشكل دقيق فقد وجدت الدراسة أن التكامل الاستراتيجي، والتنبؤ ، والتخطيط وتحليل الموارد البشريِّة، والاتصالات، والتكامل ليس لها أي علاقة مع والوظائف . بينما تبين أن تطوير الأداء وإدارة المعرفة و السجلات ، لها علاقة مع وظائف الموارد البشريِّة، وهي من أبعاد نظم معلومات الموارد البشريِّة .

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :



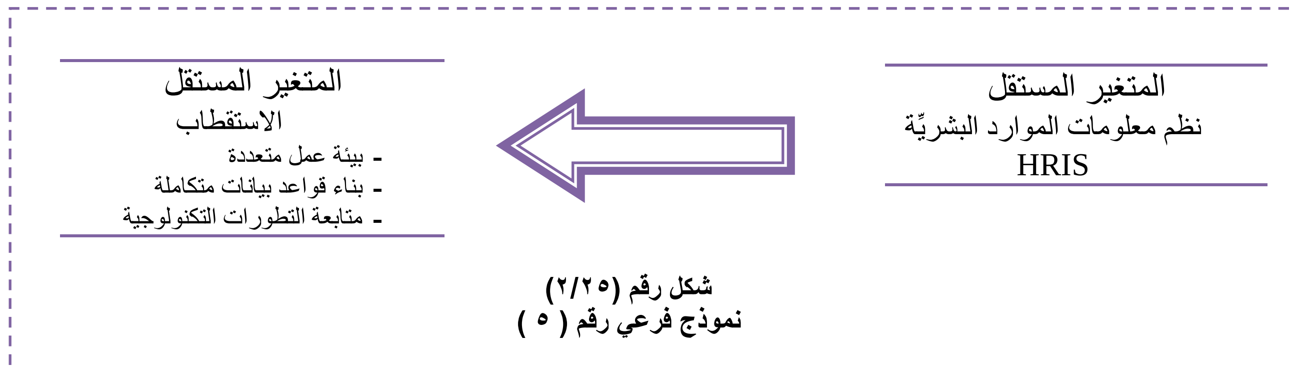
شكل رقم (٢/٢٤)
نموذج فرعي رقم (٤)

(Negin& Others, 2011) .Evaluation of the Effectiveness of E-recruitment Practices for SMEs in Malaysia.

تهدف الدراسة إلى تحليل الإمكانيات والصعوبات التي تواجه التوظيف الإلكتروني في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وتشرح طبيعة العملية، وبعض الآثار الإدارية بشأن هذه الإجراءات، وقد استخدام الباحث لتحقيق الهدف الاستبيانات كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، فكان اختيار عينة الدراسة عشوائياً، فتم اختيار عينة مؤلفة من(٦٠) شركة صغيرة ومتوسطة في كافة القطاعات الاقتصادية الثلاثة: الزراعة، والخدمات، والتصنيع . وخلصت الدراسة إلى نتائج تعبير عن مواقف وآراء المديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة نحو التوظيف الإلكتروني، كوظيفة فرعية من الإدارة الإلكترونية المتكاملة للموارد البشريِّة، ويمكن أن ينظر إليها على أنها تحسن من قيمتها في الأنشطة التكنولوجية الحرجة الرئيسية لإدارة الموارد البشريِّة، وتظهر النتائج أن القدرة على التواصل والتعامل مع بيئة

العمل متعددة اللغات هي من أهم الفوائد التشغيلية لإدارة الموارد البشريِّة الإلكترونية. وفي نهاية الدراسة أوصت باستخدام التكنولوجيا الحديثة كوسيلة في التعاملات الداخلية والخارجية في الشركات، وبناء قواعد للبيانات الكاملة والشاملة من أجل تخزينها يكون لها علاقة بالعاملين في الشركات، مع متابعة التطورات التكنولوجية واستخدامها.

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :



شكل رقم (٢/٢٥)
نموذج فرعي رقم (٥)

(Hamarna,2011) " E-recruitment implementation in the United Nations Agencies "

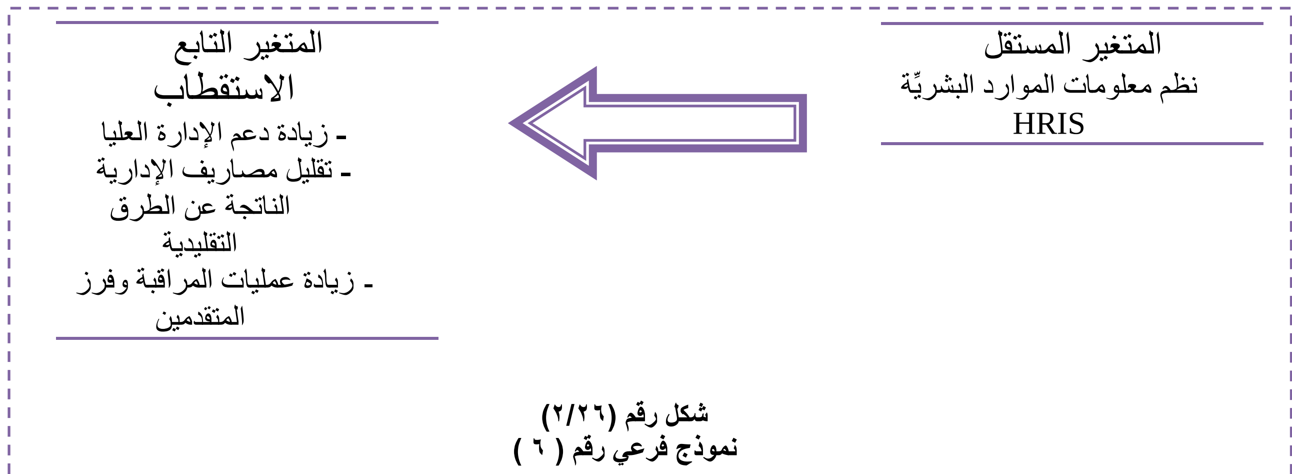
هدفت هذه الدراسة للبحث في مدى تطبيق نظام التوظيف الإلكتروني في وكالات هيئة الأمم المتحدة العاملة في الأراضي الفلسطينية المحتلة . وقد تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مجال التوظيف والموارد البشريِّة العاملين في وكالات هيئة الأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية المحتلة البالغ عددهم(١٥٠) موظفاً، ولذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز أهداف الدراسة، وأثناء سير الدراسة تم استرداد(٤٩) استبانة، فالاستبانة هي الأداة لجمع البيانات المكونة من خمسة أجزاء، واستخدمت الدراسة المقابلة بهدف معرفة طبيعة عمل نظام التوظيف الإلكتروني المعمول به في وكالات هيئة الأمم المتحدة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

١. أن هناك علاقة مباشرة بين التوظيف الإلكتروني وأهمية ومزايا استخدام النظام في وكالات هيئة الأمم المتحدة، بالإضافة لوجود بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات لها القدرة على توفير حاجات البرمجيات والخوادم والأجهزة المخصصة لإدارة النظام .

٢. كما أظهرت النتائج التأثير الإيجابي لدى الإدارة العليا على دعم تنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني في وكالات هيئة الأمم المتحدة .

وفي النهاية خرجت الدراسة بالتوصيات التي كان من أهمها : أن على وكالات الأمم المتحدة تعزيز نظام التوظيف الإلكتروني، ليقلل من المصاريف المالية والإدارية الناتجة من خلال الإعلان عن الوظائف بواسطة الصحف والمجالات ، بينما يمكن للباحثين عن الوظائف البحث من خلال موقع التوظيف الإلكتروني الخاص بالمنظمة واختيار الوظيفة التي يرغب صاحب الطلب أن يتقدم لها بكل بساطة، وأوصى الباحث أيضا بضرورة مراقبة النظام من خلال توفير إمكانية تتبع فرز المتقدمين وعقد الامتحانات و المقابلات في كل مرحلة من مراحل التوظيف .

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو على الشكل الآتي :



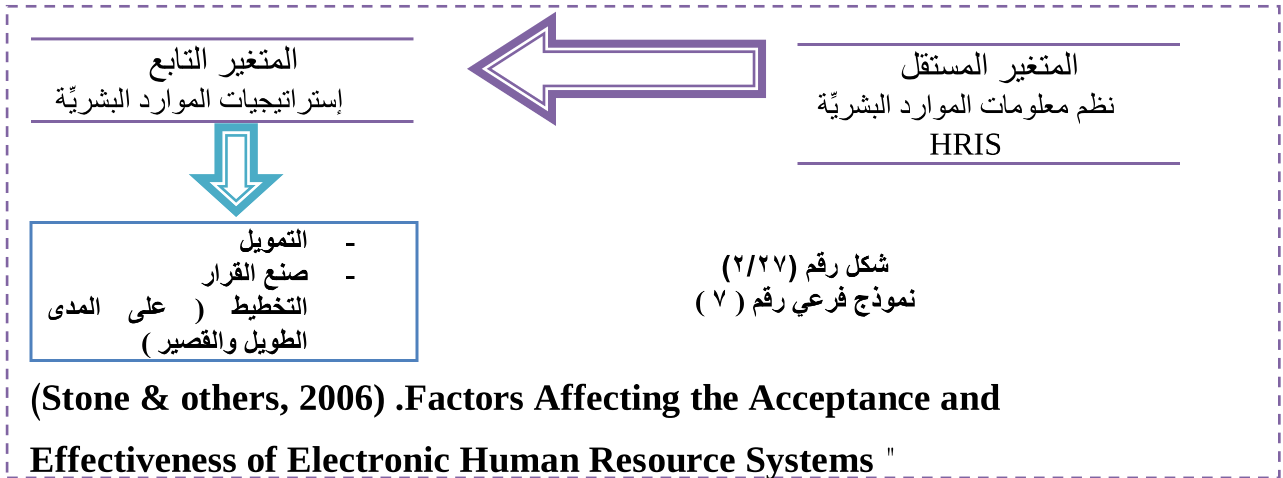
شكل رقم (٢/٢٦)
نموذج فرعي رقم (٦)

(Ajayi&Fadekemi , 2007), The Use of Management information Systems (MIS) in Decision Making in South West Nigerian Universities

تهدف الدراسة إلى التعرف على استخدام نظم معلومات الإدارة في عملية صنع القرار على المدى البعيد، والتخطيط على المدى القصير، وإعداد الموازنة في الجامعات النيجيرية، واستخدم الباحث الطريقة الوصفية حيث تم اختيار عينة من (٤٠٠) موظف يشغلون مناصب أكاديمية وإدارية و(٢٠٠)موظف من كبار العاملين، وقد تم انتقاء العينة بطريقة أخذ العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى عدم استخدام نظم المعلومات الإدارية بشكل كاف في عملية صنع القرار وعلى التخطيط طويل الأجل، والتخطيط على المدى القصير وإعداد الميزانية . وأوصت الدراسة بان

تحصل وحدات نظم المعلومات الإدارية على التمويل الكافي لضمان الحفاظ على التدفق الحر للمعلومات، والاستخدام المناسب لنظم المعلومات الإدارية في صنع القرار على المدى القصير، والتخطيط على المدى الطويل وكذلك الميزانية .

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :

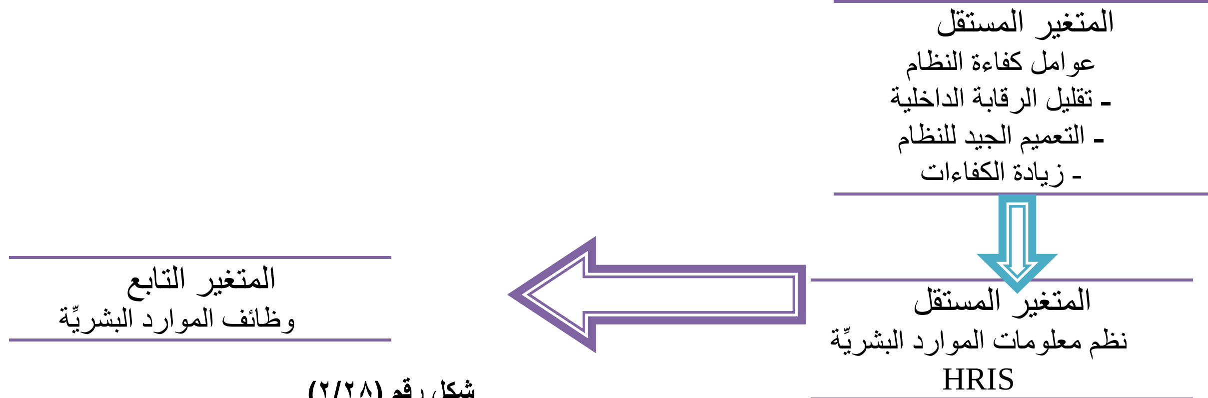


شكل رقم (٢/٢٧)
نموذج فرعي رقم (٧)

(Stone & others, 2006) .Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems "

تهدف الدارسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول كفاءة أنظمة الموارد البشريِّة الإلكترونية، ومدى تأثيرها على وظائف الموارد البشريِّة . وتوصلت الدراسة إلى إنه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشريِّة الإلكترونية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المنظمات والأفراد، مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية. وأوصت الدراسة بتخفيض وسائل الرقابة والإشراف الإلكترونية التي تحد من حرية الأفراد، واستخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية والتصميم الجيد والمناسب للنظام للمساعدة على زيادة الكفاءة.

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي، وهو التالي:



شكل رقم (٢/٢٨)

نموذج فرعي رقم (٨)

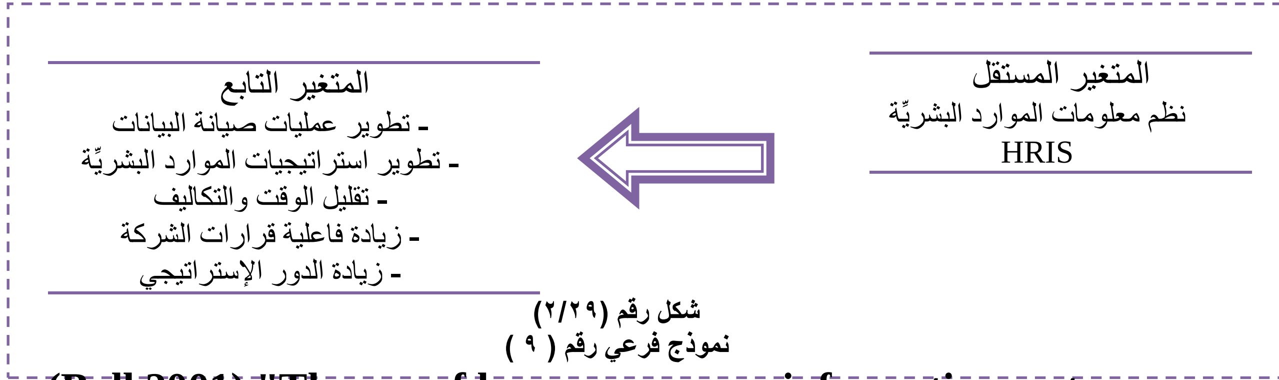
(Beadles & Others ,2005) "The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector"

لقد استهدفت هذه الدراسة جامعات القطاع العام في جورجيا، واستطلعت آراء مديري إدارات الموارد البشريِّة فيها حول فوائد أنظمة معلومات الموارد البشريِّة، وقد هدفت الدراسة إلى: جمع معلومات حول تطبيق نظم معلومات الموارد البشريِّة، وتبيان فوائدها، ومدى الرضا عنها، وأثرها الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة في استخدام أنظمة معلومات الموارد البشريِّة هي :

١. أدى إلى تطوير عمليات صيانة البيانات وبدرجة أقل إدخال البيانات، وقللت الأعمال الورقية .
٢. لم يطور العمليات التقليدية لإدارة الموارد البشريِّة المتمثلة في عمليات الاستقطاب والتدريب وتقدير حاجات الوظائف .
٣. لم يختصر الوقت المستغرق في أداء وظائف التدريب والاستقطاب واتخاذ قرارات التوظيف، بينما اختصرت وقت إدخال البيانات وإنجاز الأعمال الورقية ووقت تصحيح الأخطاء .
٤. قلل من تكاليف عمليات دفع الرواتب وبدرجة أكبر عملية التوظيف ثم عمليات إدخال البيانات،إلا أنها لم تخفض من تكاليف عمليات التدريب ولا الاستقطاب.
٥. ساهم في زيادة فاعلية قرارات المنظمة المتعلقة بالموارد البشريِّة .

٦. ساهم في زيادة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشريِّة .

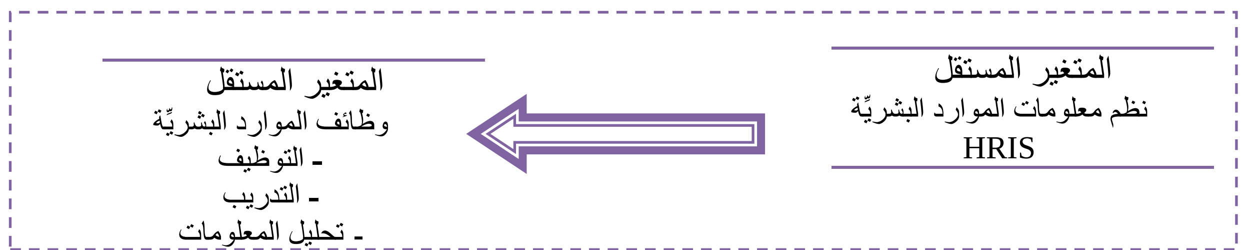
وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :



شكل رقم (٢/٢٩)
نموذج فرعي رقم (٩)

(Ball.2001) "The use of human resource information systems: a survey"

تهدف الدراسة إلى مسح استخدام نظم معلومات الموارد البشريِّة في المؤسسات الصغيرة بكندا، وقد كانت استفسارات الدراسة حول طبيعة التخزين الإلكتروني للمعلومات في ثلاثة مجالات هي: الأفراد، والتدريب، والتوظيف، بالإضافة لتنوع تحليل المعلومات المعمول بها، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة مهمة بين إجمالي عدد العاملين من قبل المؤسسة وبعض الجوانب من معلوماتهم المخزنة ومعالجتها، وتبين أن المؤسسات الصغيرة أقل احتمالا لاستخدام نظم معلومات الموارد البشريِّة، وأن نظم معلومات الموارد البشريِّة تستخدم في كثير من الأحيان أقل في التدريب والتوظيف .وقد أوصت الدراسة بتفعيل استخدام نظم معلومات الموارد البشريِّة في إدارة العمليات بشكل كامل وعدم اقتصارها على تحليل البيانات، وإنشاء قاعدة بيانات متكاملة لتخزين البيانات المتعلقة بالعاملين. **وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :**



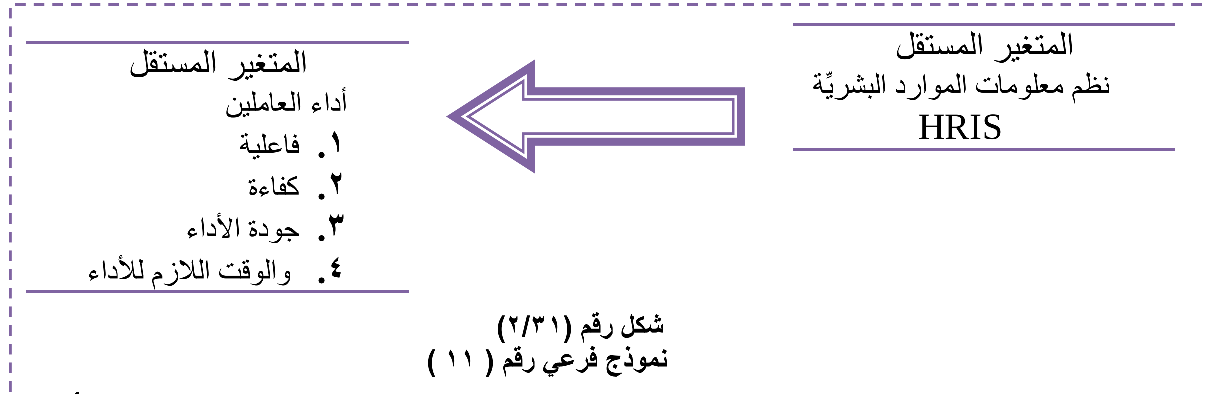
شكل رقم (٢/٣٠)
نموذج فرعي رقم (١٠)

ثانياً: الدراسات العربية :

(السقا، ٢٠١٣) " أثر نظام معلومات الموارد البشريِّة الإلكتروني على أداء ديوان العاملين العام بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشريِّة الإلكتروني في ديوان العاملين العام بقطاع غزة، وأثر هذا الاستخدام على أداء الديوان من أربعة جوانب فرعية هي: (فاعلية، وكفاءة، وجودة الأداء، والوقت اللازم للأداء)، من وجهة نظر موظفي الديوان الذين يستخدمون هذا النظام . ولتحقيق الهدف من الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وجمع البيانات من مصادرها الأولية بواسطة أداتين هما: الاستبانة التي وزعت على خمسة وثمانين (٨٥) موظفاً وموظفة من موظفي الديوان، الذين يستخدمون النظام الإلكتروني، والثانية: تمثلت في المقابلات الفردية مع بعض مديري الإدارات العامة والوحدات المساندة في الديوان.فتوصلت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشريِّة الإلكترونية مستخدم بالفعل في الديوان، وأن استخدامه أدى إلى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجودة أداء الديوان لوظائف: التوظيف، والتدريب، وإدارة عمليات التنقل الوظيفي، وتقييم أداء العاملين، ومن خلال مساهمته في تقليل وقت أداء الديوان لهذه الوظائف جميعاً. وكان أكثر جوانب الأداء تحسناً هو جانب وقت الأداء، تلاه وبالتساوي كفاءة وجودة الأداء، وأتى أخيراً تحسن فاعلية أداء الديوان .

وفي النِّهاية أوصت الدراسة إلى إتمام حوسبة نظام معلومات الموارد البشريِّة في الديوان، ليشمل جميع تعاملات الديوان الداخلية والخارجية، وربط قاعدة بيانات الديوان بمثيلاتها في وزارة الداخلية، والمالية، والصحة، ومجلس الوزراء بشكل أشمل وأوسع مما هي علية الآن، وعمل إجراء تقييم مستمر للنظام الإلكتروني بهدف تطوير النظام وحل مشكلاته، وبتوحيد جهات تحليل وتصميم وبرمجة أنظمة المعلومات والمواقع الإلكترونية الحكومية في جهة مركزية واحدة لإنتاج نظم معلومات ومواقع إلكترونية متوافقة برمجياً يمكن دمجها في بوابة الحكومة إلكترونية لاحقاً، كما أوصت بسن قانون ينظم المعاملات الإلكترونية لتسهيل التحول محو حوسبة مختلف المعاملات. **وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :**



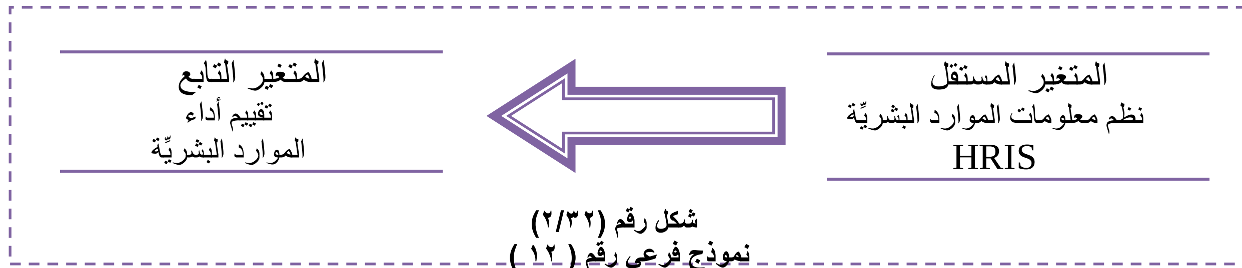
شكل رقم (٢/٣١)
نموذج فرعي رقم (١١)

صورية، ميلود (٢٠١٠) " دور نظام معلومات الموارد البشريِّة في تقييم أداء الموارد البشريِّة في المؤسسة"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظم معلومات الموارد البشريِّة في تقييم أداء الموارد البشريِّة ، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم معلومات الموارد البشريِّة في المؤسسة تحتاج دائما إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، ويجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشريِّة أكثر فعالية. وذكر الباحثان مجموعة من التوصيات ومنها :

١) إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشريِّة لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات التكنولوجية والاستفادة منها لتأدية مهامهم .
٢) إنشاء موقع للمؤسسة على الانترنت يساعدها على نشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشريِّة كإعلانات التوظيف، والإعلان عن نتائج اختبار التوظيف، ونشر معلومات عن مكانة وأهمية المؤسسة بهدف استقطاب المهارات .
٣) أهمية نشر الوعي والتثقيف لموظفي إدارة الموارد البشريِّة بأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشريِّة وأثرها في سرعة ودقة إنجاز الأعمال التي يقومون بها، وأهمية مواكبتهم للتطورات الحديثة.
٤) الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشريِّة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشريِّة وخاصة تقييم الأداء.

وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :



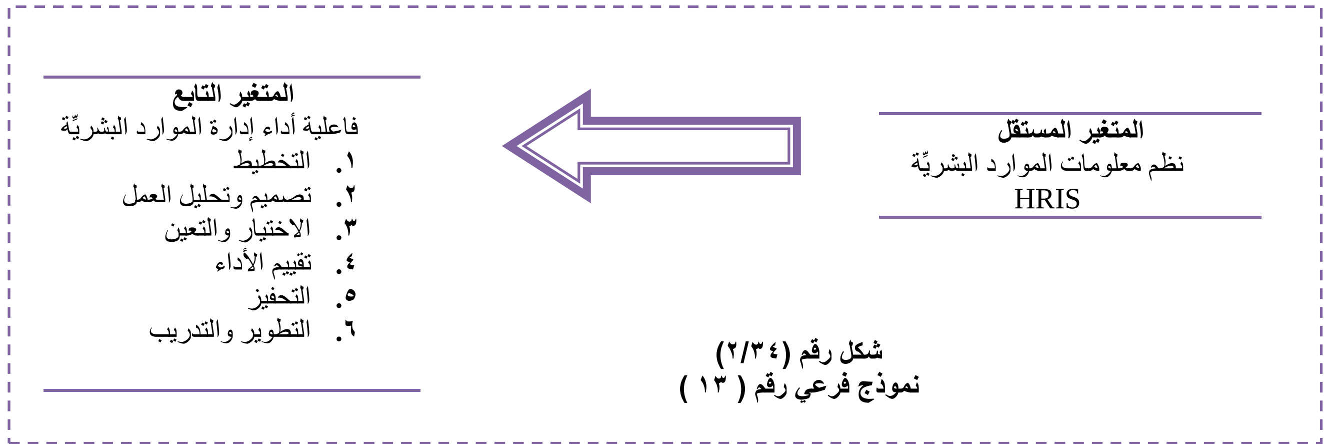
شكل رقم (٢/٣٢)
نموذج فرعي رقم (١٢)

(أبو عبيلة، ٢٠١٠) " أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشريّة على فاعلية أداء إدارة الموارد البشريّة في جهاز الأمن العام الأردني "

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشريّة على فاعلية أداء إدارة الموارد البشريّة في جهاز الأمن العام الأردني، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانه في إدارتي شؤون الضباط وشؤون الأفراد والأقسام التابعة لها. وقد تم توزيع(٤٥٠) استبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة والاختبارات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

١. أن تصورات المبحوثين اتجاه تطبيق نظم معلومات الموارد البشريّة كانت مرتفعه، وكذلك تصوراتهم نحو فاعلية أداء الموارد البشريّة.
٢. وجود أثر هام ذو دلاله إحصائية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشريّة في إدارة الموارد البشريّة (إدارتي شؤون الضباط وشؤون الأفراد) بأبعادها في استخدام النظام، والتدريب على النظام، وتوفير الدعم الفني، ودعم الإدارة العليا، وتوفير البنية التحتية على فاعلية أداء إدارة الموارد البشريّة، وتحليل وتصميم العمل، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب.

وقدمت الدراسة من أجل تحقيق ذلك مجموعة من التوصيات منها : استمرار العمل على تحسين وتطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارتي شؤون الضباط ،وشؤون الأفراد في جهاز الأمن العام الأردني، واستخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتقدمة، وإعداد برامج تدريبية للعاملين في نظم معلومات إدارة الموارد البشريّة على كافة المستويات لتعزيز معرفتهم وزيادة مهاراتهم.**وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو التالي :**



شكل رقم (٢/٣٤)
نموذج فرعي رقم (١٣)

(المدهون . أبو رحمة ، ٢٠٠٧) : مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشريِّة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة .

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشريِّة في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها، وأثرها على فاعلية إدارة شؤون العاملين، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشريِّة، بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة التي تعتمد عليها إدارة شؤون العاملين في اتخاذ القرارات، للقيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية .وقد تم تحديد النتائج بناءً على استبانه تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدراء شؤون العاملين ونوابهم، وكانت أهم النتائج على النحو الآتي:

١. توفر نظم معلومات الموارد البشريِّة المستخدمة المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات تراوحت بين(٦٤%) و (٩٥%)، وتتفاوت درجة الدقة بين متدنية ومتوسطة بنسب بين(٩%) (٦٦%) بالنسبة للمعلومات الخاصة بمجموع العاملين، والوظائف، والمعلومات الأخرى . وتدنت سرعة توفير المعلومات الخاصة بالموظف، ومجموع العاملين، والوظائف، والمعلومات الأخرى بنسب تتراوح بين (١١%) و (٦٦%). وبدرجات متفاوتة من الملائمة لاستخدام المعلومات الخاصة بالموظف، ومجموع العاملين، والوظائف، والمعلومات الأخرى، بنسب بين (١١%) و (٨٢%) .

٢. نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية كان من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشريِّة .

٣. تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشريِّة من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون العاملين .

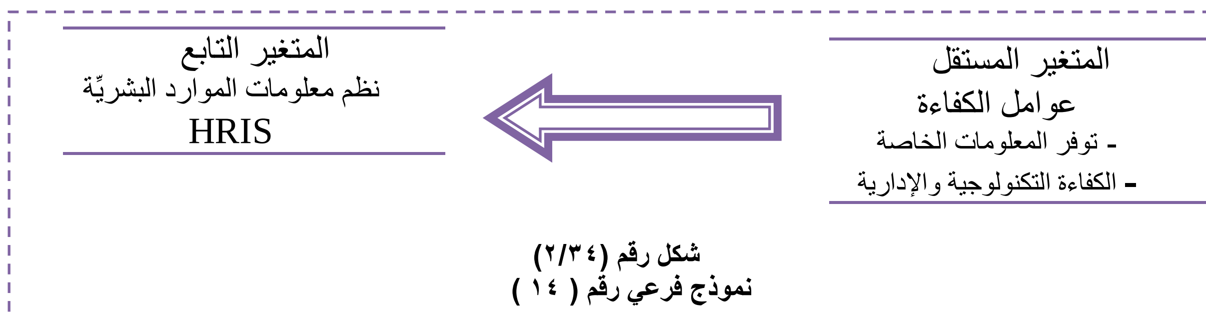
وقد وأوصى الباحثان إلى مجموعة من التوصيات وهي كالآتي :

١. ضرورة اهتمام إدارات شؤون العاملين محل البحث، بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين نظم معلومات الموارد البشريِّة، فيما يتعلق بدقة وسرعة وملائمة المعلومات، بأن تكون ملائمة للاستخدام في أنشطة ومجالات شؤون العاملين المختلفة .

٢. أهمية قيام ديوان العاملين العام بأخذ زمام المبادرة في تدعيم العلاقة بينه وبين إدارات شؤون العاملين في الوزارات، وذلك فيما يختص بعلاقة تبادل المعلومات،بما يكفل توفير المعلومات بالدقة والسرعة ودرجة الملائمة المطلوبة.

٣. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي المطلوب لتزويد إدارات شؤون العاملين بالأجهزة والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل نظام معلومات الموارد البشريِّة باستخدام الحاسب الآلي .

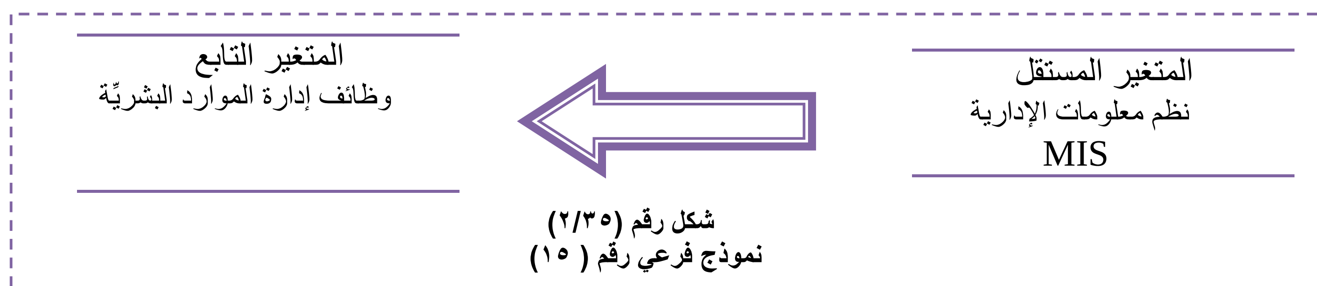
٤. ضرورة توفير العدد المناسب من العاملين في إدارات شؤون العاملين، وتدعيم روح التعاون بينهم، وتحسين الظروف البيئية والتنظيمية المحيطة بنظم معلومات الموارد البشريِّة. **وقد تم تطوير نموذج فرعي بناءً على ما سبق لخدمة نموذج الدراسة الأصلي ، وهو الآتي :**



شكل رقم (٢/٣٤)
نموذج فرعي رقم (١٤)

(طرطارة،٢٠٠٦) " أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشريِّة في المؤسسات العامة في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشريِّة (استقطاب، تعين العاملين، تدريب العاملين، وتقويم أداء العاملين) في المؤسسات العامة في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشريِّة في المؤسسات العامة في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العاملين العاملين في دائرة نظام المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشريِّة (الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقويم أداء) في المؤسسات العامة في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنوعية الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشريِّة (الاستقطاب، والتعيين ، والتدريب، والتقويم) في المؤسسات العامة في الأردن، وأخيراً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشريِّة في المؤسسات العامة في الأردن تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والخبرة) .



شكل رقم (٢/٣٥)
نموذج فرعي رقم (١٥)

3.3.2 المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها :

لقد عرضت الدراسة في هذا الفصل خمس عشرة دراسة سابقة منها عشر دراسات أجنبية وخمس دراسات عربية ، وقد اشتركت هذه الدراسات جميعاً مع هذه الدراسة في أحد متغيراتها أو أكثر، ومن أكثر الدراسات اشتراكاً في المتغيرات التي بحثتها مع هذه الدراسة هي :

من الدراسات العربية: (صورية، ميلود ٢٠١٠)، (أبو عبيلة، ٢٠١٠)، (المدهون. أبو رحمة، ٢٠٠٧)، (طرطارة،٢٠٠٦).

أما الدراسات الأجنبية :(2013) Al-Mobaideen study and other ، (Obeidat,2012) .

ومن الاشتراكات الأخرى يوجد خمس دراسات سابقة أجريت في السنتين الماضيتين، بمعنى أنه يوجد توافقاً زمنياً بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ، ونذكر منها :

الدراسات العربية : (السقا ، ٢٠١٣)

الدراسات الأجنبية :(2013) Al-Mobaideen study and other ، Al-Mobaideen study(2013) ،(Obeidat,2012) ، (Gulati& Khera,2012)

فهذا التوافق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة جعل نظرة (الباحثة) إلى مشكلة الدراسة أعمق، وفهمها لها أشمل، مما جعلها تنطلق في دراستها من رؤية واضحة وخطى ثابتة، كما أن هذا الانسجام بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يجعل مقارنة نتائجها أعظم فائدة وأكثر منطقية. فعلى الرَّغم من هذا التوافق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة إلا أنه يوجد بعض الاختلافات ، فهذه الدراسة اشتركت مع دراسة **Al-Mobaideen study and other (2013)Gulati&Khera(2012).** في متغيرات الدراسة إلا أن دراسة (**المبيضين**) فهي بحث في أثر نظم معلومات الموارد البشريِّة على تحسين عملية التدريب، وهنا يأتي الاختلاف مع هذه الدراسة بأنها بحثت أثر نظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجيات الموارد البشريِّة (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء) .بينما دراسة(**Gulati&Khera**) بحث في أثر نظم معلومات الموارد البشريِّة على تخطيط الموارد البشريِّة . فنلاحظ إن كلا الباحثين تطرقوا إلى استراتيجيتين من إستراتيجيات الموارد البشريِّة: وهما (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية تخطيط الموارد البشريِّة)، بينما تطرقت هذه الدراسة إلى أربع استراتيجيات للموارد البشريِّة وهي (الاستقطاب، الاختيار والتعين ، والتدريب، وتقييم الأداء) .

بينما (**صورية، ميلود، ٢٠١٠**) قامت بدراسة " دور نظام معلومات الموارد البشريِّة في تقييم أداء الموارد البشريِّة في المؤسسة" حيث إنها قاست إحدى استراتيجيات الموارد البشريِّة التي تم دراستها في هذه الرسالة وهي تقييم الأداء .أما

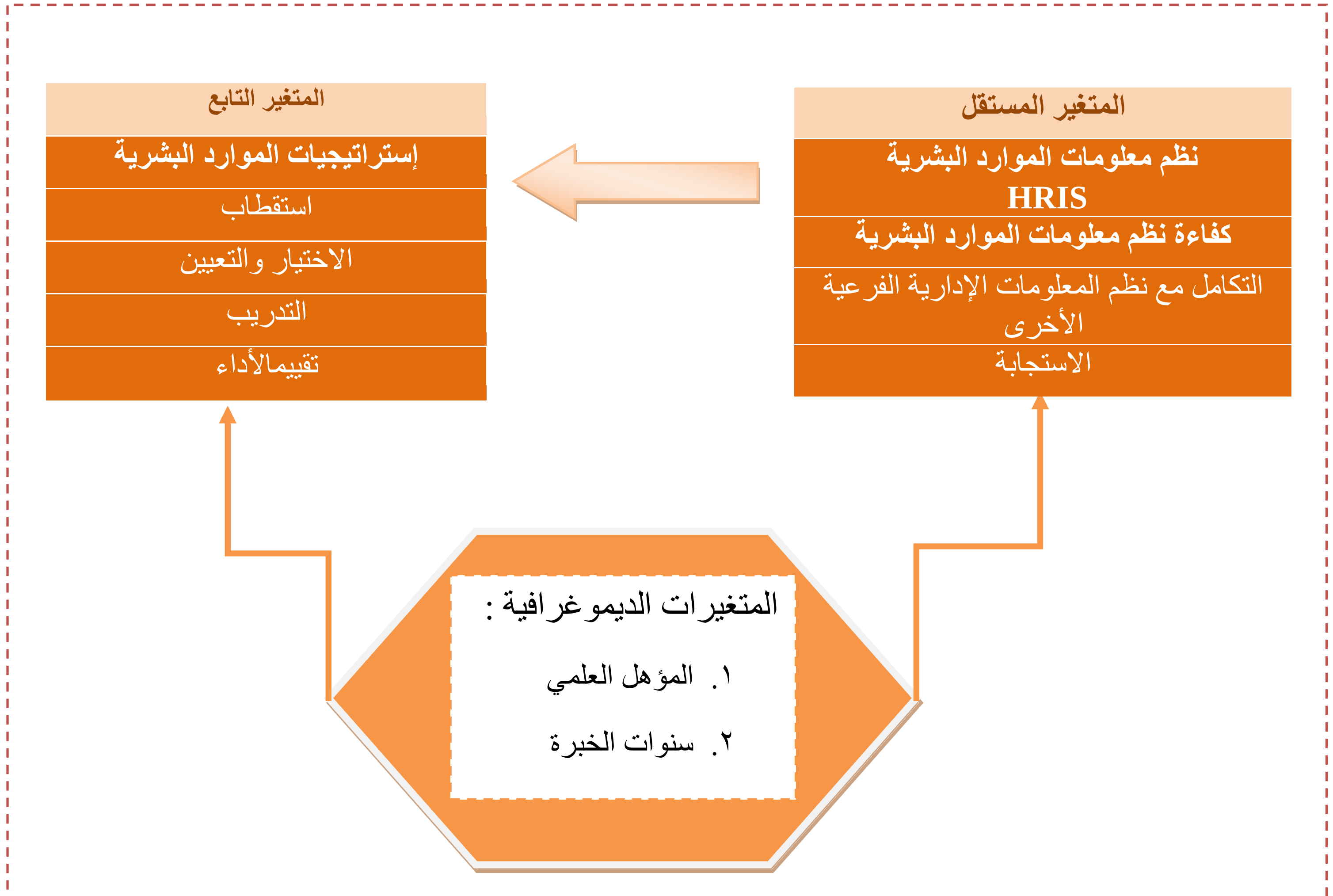
دراسة **(طرطارة،٢٠٠٦)** فقد أجرتها حول أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشريِّة في المؤسسات العامة في الأردن، فدرست استخدام نظم معلومات الإدارية بشكل عام على الوظائف إدارة الموارد البشريِّة ، ولكن هذه الدراسة تخصصت في نظم معلومات الموارد البشريِّة . وهناك بعض الدراسات السابقة التي درست أثر نظم معلومات الموارد البشريِّة على أداء الموارد البشريِّة ، ومن هذه الدراسات :

١. **(أبو عبيلة،٢٠١٠)** : فقد درس أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشريِّة على فاعلية أداء إدارة الموارد البشريِّة في جهاز الأمن العام الأردني . وقاس فاعلية أداء الموارد البشريِّة من حيث أبعادها في التخطيط، والتحليل وتصميم العمل، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب.
٢. **السقا ، ٢٠١٣** " درس أثر نظام معلومات الموارد البشريِّة الإلكتروني على أداء ديوان العاملين العام بقطاع غزة" ، وهذه الدراسة اختلفت عن الدراسة السابقة بأنها قامت بقياس أداء الموارد البشريِّة من حيث فاعلية وكفاءة وجودة الأداء، والوقت اللازم للأداء، وكانت الدراسة السقا الأبعد عن الدراسة الحالية من حيث أبعاد الموارد البشريِّة التي تم أخذها لقياس الأداء.

بينما تميزت هذه الدراسة عن دراسة كل من**(المدهون وأبو رحمة،٢٠٠٧)** ودراسة **(Stone & others, 2006)** بأنها تناولت ثلاثة أبعاد لقياس لنظم معلومات الموارد البشريِّة، بينما تناولت دراسة المدهون وأبو رحمة و **(Stone)** بعداً واحداً لنظم معلومات الموارد البشريِّة وهو بعد كفاءة نظم معلومات الموارد البشريِّة ، لذلك أتت هذه الدراسة لتكون أشمل وأوسع عن دراسة المدهون وأبو رحمة. لذلك تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت أثر نظم معلومات الموارد البشريِّة في إستراتيجيات شركات الإسمنت الأردنية، التي لا يوجد لموضوعها أثر في الدراسات السابقة، فكانت هذه الدراسة بمثابة الدراسة الوحيدة التي تناولت مجتمع الدراسة الذي تم الإشارة إليه سابقاً وهي شركات الإسمنت الأردنية، حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تعميم وتفعيل استخدام نظم معلومات الموارد البشريِّة على استراتيجيات الموارد البشريِّة، التي سوف تنعكس على كفاءة وفاعلية الموارد البشريِّة .

4.3.2 نموذج الدراسة

اعتماداً على النماذج الفرعية السابقة وتعزيزاً على الإطار النظري الذي تم التطرق إليه، واستناداً لعملية الربط التي تجمع نظم معلومات الموارد البشرية مع إستراتيجيات الموارد البشرية فقد تم تطوير نموذج الدراسة على النحو التالي وبالشكل رقم (٢/٣٦):



شكل رقم (٢/٣٦)
نموذج الدراسة
من تصميم الباحثة

5.3.2 فرضيات الدراسة

بناء على الدراسات السابقة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات الصفرية التي تقيس متغيرات الدراسة ليتم فحصها،والتوصل إلى استنتاجات و توصيات، وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى ($H0_1$): لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية(كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية،، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة)في استراتيجيات الموارد البشرية (استقطاب، الاختيار والتعين، التدريب، وتقييم الأداء) عند مستوى الدلالة (.05).

الفرضية الفرعية الأولى ($H0_{1.1}$) :

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في استقطاب العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة (.05) "

١. ١ الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) :

" لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في اختيار والتعين العاملين في الشركة عند مستوى الدلالة (.05) "

١. ٢ الفرضية الفرعية الثالثة ($H0_{1.3}$) :

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تدريب الموارد البشرية في الشركة عند مستوى الدلالة (.05)"

١. ٣ الفرضية الفرعية الرابعة ($H0_{1.4}$) :

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تقييم أداء العاملين الشركة عند مستوى الدلالة (.05)"

٢. الفرضية الرئيسية الثانية ($H0_2$) :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية،التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) تعزي للعوامل الديموغرافية(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)."

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة ($H0_3$) :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات الموارد البشرية (استقطاب، الاختيار والتعين، التدريب، تقييم الأداء) تعزي للعوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة والأهداف والأسئلة التي تحاول الإجابة عنها، وفي ضوء السعي لمعرفة اتجاهات العاملين في شركات الإسمنت الأردنية (مديرين، مساعدين، رؤساء أقسام، العاملين الإداريين) نحو نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها في إستراتيجيات الموارد البشرية، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني والذي يعد احد أنماط الدراسات المسحية التي تنتمي إلى الدراسة الوصفية، والتي تدرس الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بها كماً وكيفاً، ولا يقف هذا المنهج عند الوصف وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة المدروسة وكشف العلاقات المتداخلة بين بُعديّها، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره ، وكذلك يسمح بتعميم نتائج عينية صغيرة على مجموعة أكبر أنتجت منها المجموعة الفرعية ،والدراسات الوصفية مرتبطة منذ نشأتها بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ومازالت هي الدراسات الأكثر استخداماً في المجال ذاته لصعوبة استخدام الدراسات التجريبية في هذه المجالات وهو ما يؤكد أهمية الدراسة وتفردها .

وقد استندت الباحثة في إجراءات دراستها الحالية إلى مدخلين من مداخل المنهج الوصفي ، هما مدخل الدراسات الوثائقية الذي تم تطبيقه في إعداد الإطار النظري للدراسة وتكون من أربعة مباحث ناقشت بعض القضايا المهمة، وهو ما يطلق عليه مصادر البيانات الأولية . وبعد البحث والتتبع للدراسات والبحوث التي تناولت نظم معلومات الموارد البشرية نستطيع القول بأنها قليلة ، والسبب في ذلك يعود إلى حداثة الموضوع لذلك .

اعتمدت الدراسة على ما كتب حول الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات في اللغتين العربية والانجليزية التي استطاعت الباحثة الحصول عليها مما كتب خلال فترة إعداد البحث أو الدراسة أو قبله خلال السنتين الماضيتين أي منذ حصول الباحثة على قبول في الجامعة التي ستتخرج منها.

أما المدخل الأخير الذي استخدمته الباحثة فهو مدخل المسح الميداني الذي يتم استخدامه بالعينة ، من أجل استخلاص معلومات عن موضوع الدراسة ، وهذا المدخل يختص بالجزء التطبيقي من الدراسة حيث يحاول الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها ، ولتغطية الجانب التطبيقي من الدراسة فقد قامت الباحثة بتصميم استبانه لتوزيعها على موظفي ورؤساء الأقسام ومساعدين ومديري شركات الإسمنت الأردنية مجال البحث للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة .

2.3مجتمع الدراسة :

نعني بمجتمع الدراسة ذاك المجتمع الذي تسعى الباحثة إلى أجراء الدراسة على أفراده حيث أن كل فرد أو وحدة أو عنصر تقع أو يقع ضمن ذلك المجتمع يعد ضمنياً من مكونات ذلك المجتمع، وهو يعني أن كل ظاهرة أو قضية اجتماعية تتعرض لها الباحثة أو الدراسة لابد لها من مجتمع أساس ويمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه مكون من مجموعة من العناصر والتي تعرف بأنها الوحدات الأساسية التي تشكل مجتمع الدراسة وهو يشمل الأفراد أو الأشياء التي تتعلق بالدراسة وفي هذا الإطار يمكن أن تكون وحدة التحليل أو مفردات الدراسة فردا أو أسرة أو مؤسسة أو مجتمعاً محلياً أو وثيقة أو قد يكون فعلا اجتماعيا ، وتحدد طبيعة مجتمع الدراسة بناءا على تحديد الباحثة لطبيعة مشكلة الدراسة ، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومساعدي ورؤساء الأقسام وموظفي أقسام شركات الإسمنت الأردنية (المناصير، العربية، لافارج)،(عليان،٢٠١٣).

3.3عينة الدراسة

يتحدد حجم عينة الدراسة في ضوء نوعين من الاعتبارات أولهما : اعتبارات فنية تتضمن درجة تجانس المجتمع (Homogonous) أي مجتمع الدراسة ونسبة الأخطاء التي يمكن أن يتسامح فيها الباحث، وثانيهما: اعتبارات غير منهجية منها الوقت المحدد لجمع البيانات والإمكانات المادية وبصفة عامة، ويرى المتخصصون في البحث العلمي أن القاعدة العامة في اختيار المجتمع الصغير نسبيا يحتاج إلى عينة

اكبـر حتـى تمثـل جميـع مفرداتـه خاصـة إذا كـان هـذا المجتمـع غيـر متجـانس. (عليان،٢٠١٣)

وعند توزيـع الاستبانة علـى أفراد المجتمـع قامـت الباحثـة باسـتطلاع أراء رؤسـاء الأقسام ومسـاعديهم وكـذلك العـاملين الإداريين للأقسـام فـي شـركات موضـوع الدراسـة حـول الأفـراد الـذين سيتم اخـذ استجاباتهم ، حيـث أفـادوا بـأن لـيس جميـع العـاملين فـي الشـركة لـديهم القـدرة عـن الإجابـة علـى فقـرات الأداة كـونهم ليسـوا علـى علـم أو متخصصـون أو عملوا في هذا المجال ، وكان المستجيبون على النحو التالي:

الجدول رقم (١)

يبين مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة والنسبة المئوية

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين	عدد الأفراد المستجيبون الذين وزعت عليهم الاستبانة	النسبة المئوية
١-	شركة لافارج للإسمنت .	١٩٠	١٠٠	%٥٢,٦
٢-	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض	٢٤٠	١٠٠	%٤١,٦
٣-	الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)	٥٠	٣٥	%٧٠
	المجمـــوع	٤٨٠	٢٣٥	٤٨,٩

والجدول رقم (٢)

يمثل أعداد الأستبانات الموزعة والمستردة والتي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي:

الرقم	اسم الشركة	عدد الأفراد المستجيبون الذين وزعت عليهم الأداة	عدد الإستبانات المستردة	عدد الأستبانات المستبعدة	عدد الإستبانات المحللة إحصائيا
١-	شركة لافارج للإسمنت .	١٠٠	٨٠	٤	٧٦
٢-	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض	١٠٠	٧٢	٢	٧٠
٣	الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)	٥٣	٤١	٣	٣٨
	المجمـــــوع	٢٥٣	١٩٣	٩	١٨٤

ويلاحظ أن عدد الإسـتبانات المستردة لا يـتلاءم مـع عـدد الإسـتبانات التـي تـم توزيعها، ويعود ذلك إلى عدم استجابة بعض موظفين الشركة إلى الاستبانات، بسبب عـدم معـرفتهم لنظـام معلومـات المـوارد البشـرية، وعـدم أخـذ موضـوع البحـث العلمـي بالجدية المطلوبة.

أما توزيع أفراد العينة فقد تم توزيعهم حسب متغيرات الدراسة وهي كما يلي:

الجدول رقم (٣)

يمثل أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الرقم	اسم الشركة	النوع الاجتماعي ذكر	النسبة المئوية	أنثى	النسبة المئوية	المجموع
١	شركة لافارج للإسمنت .	٥٧	%٧٥	١٩	%٢٥	٧٦
٢	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض	٤١	%٥٩	٢٩	%٤١	٧٠
٣	الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)	٢٨	%٧٤	١٠	%٢٦	٣٨
	المجموع	١٢٦	%٦٩	٥٨	%٣١	١٨٤

الجدول التالي (٤)

يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرقم	اسم الشركة	المؤهل العلمي أقل من دبلوم	النسبة المئوية	بكالوريوس	النسبة المئوية	دراسات عليا	النسبة المئوية	المجموع
١	شركة لافارج للإسمنت .	٢٦	%٣٤	٣٨	%٥٠	١٢	%١٦	٧٦
٢	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض	٢٦	%٣٧	٣٥	%٥٠	٩	%١٣	٧٠
٣	الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)	٧	%١٨	٢٥	%٦٦	٦	%١٦	٣٨
	المجموع	٥٩	%٣٠	٩٨	%٥٥	٢٧	%١٥	١٨٤

الجدول رقم (٥)

يمثل أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الرقم	اسم الشركة	الفئة العمرية أقل من ٣٠	النسبة المئوية	من ٣١- ٤٠	النسبة المئوية	من ٤١-٥٠	النسبة المئوية	المجموع
١	شركة لافارج للإسمنت .	١٥	%٢٠	٤١	%٥٤	٢٠	%٢٦	٧٦
٢	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض	٢٢	%٣١	٣٣	%٤٧	١٥	%٢١	٧٠
٣	الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)	١٨	%٤٧	١٢	%٣٢	٨	%٢١	٣٨
	المجموع	٥٥	%٣٣	٨٦	%٤٤	٤٣	%٦٨	١٨٤

الجدول رقم (٦)

يمثل أفراد العينة حسب الخبرة العملية

الرقم	اسـم الجامعة	الخبـرة العمليـــة اقل من خمس سنوات	النسبة المئوية	٥-١٠ سنوات	النسبة المئوية	أكثر من عشر سنوات	النسبة المئوية	المجموع
١	شركة لافارج للإسمنت	١٣	%١٧	٢١	%٢٨	٤٢	%٥٥	٧٦
٢	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض	١١	%١٦	٢٦	%٣٧	٣٣	%٤٧	٧٠
٣	الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)	١٤	%٣٧	١٠	%٢٦	١٤	%٣٧	٣٨
	المجموع	٣٨	%٢٣	٥٧	%٧٥	٨٩	%٤٦	١٨٤

الجدول رقم (٧)

يمثل أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الرقم	اسـم الجامعة	المسمى الوظيفي موظف إداري	النسبة المئوية	رئيس قسم/شعبة	النسبة المئوية	مدير/ مساعد مدير	النسبة المئوية	المجموع
١	شركة لافارج للإسمنت .	٥٠	%٦٦	١٨	%٢٤	٨	%١١	٧٦
٢	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض	٤٧	%٦٧	١٧	%٢٤	٦	%٩	٧٠
٣	الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)	٢٤	%٦٣	٩	%٢٤	٥	%١٣	٣٨
	المجموع	١٢١	%٦٥	٤٤	%٢٤	١٩	%١١	١٨٤

٤,٣ أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات من عناصر العينة لتغطية الجانب الميداني في هذه الدراسة وذلك لما تتميز به الاستبانة من توفير للوقت والجهد في جميع البيانات من مجتمع الدراسة خاصة وأن هذه الدراسة يتم تطبيقها في كافة مناطق المملكة الأردنية الهاشمية التي توجد بها الشركات مجال البحث ، وتتيح الاستبانه لعناصر عينة البحث إبداء أرائهم واقتراحاتهم العلمية والمهنية بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، وقد قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة

(الاستبانة) وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات وفق ما يلي :

5.3 بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة والعلاقة بموضوع الدراسة وبعد القراءة المتأنية لما تم الحصول عليه من أدبيات ،تم تصميم الاستبانة وبناؤها انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب الحصول عليها،واشتملت أداة الدراسة في صورتها النهائية التي من خلالها تم جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها كما يلي :

أولا : البيانات (المتغيرات) الديموغرافية

وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياسي أسمي أو رتبي واشتملت على البيانات الأولية الديموغرافية لمجتمع الدراسة مثل النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية .

ثانيا : متغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية).

يتكون من (٢٣) فقرة تقيس أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية وهي ٣ محاور والموضحة كالآتي.

١. المحور الأول: كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية .
٢. المحور الثاني: تكاملية النظام مع الأنظمة الفرعية الأخرى .
٣. المحور الثالث: استجابة نظام معلومات الموارد البشرية .

ثالثاُ : المتغير التابع (إستراتيجيات الموارد البشرية) .

يتكون من (٢٧) فقرة تقيس أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وهي أربعة محاورو الموضحة كالتالي:

١. المحور الأول : إستراتيجية الاستقطاب .
٢. المحور الثاني: إستراتيجية الاختيار والتعيين .
٣. المحور الثالث : إستراتيجية التدريب .

٤. المحور الرابع : إستراتيجية التقييم .

وقد تبنت الباحثة في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (closed questionnaire) الـذي يحـدد الاسـتجابات المحتملـة لكـل سـؤال وقـد تـم اسـتخدام مقـاييس ليكـرات (likertscale) للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة المستقلة والتابعـة، ويحـدد أفـراد مجتمـع الدراسـة الإجابـة عـن كـل عبـارة مـن عبـارات الاستبانة باختيار احد الخيارات التالية: (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، غير موافق).

6.3 صدق أداة الدراسة

لضـمان صـدق أداة الدراسـة فقد خضـعت للعديـد مـن الإجـراءات التـي تضـمن إجراءات الصدق والثبات الضرورية التي تمكن من الاعتماد على المعلومات التي تم الوصول إليها من تلك الأداة (الاستبانة) ومنها .

١ـ الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسـة (الإستبانة) فـي صـورتها الأولية علـى عدد من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والمعرفة فـي مجالات البحث العلمي وعلم نظم المعلومات الإدارية وعلم الموارد البشرية واللغة العربية، وطلبت الباحثة من المحكمين إبداء الرأي في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إلية ومدى مناسبة العبارة للمستجيبين وكذلك حذف أو إضـافة أو تعديل أي عبـارة من العبـارات ، وكذلك تنقيحها إملائيا ولغويا ونحويا، وفـي ضـوء التوجيهـات التـي أبـداها المحكمـون قامـت الباحثـة بـأجراء التعـديلات التـي اتفـق عليهـا أكثـر مـن ٨٠% مـن مجموع المحكمين وتم وضـع الاستبانة في صـورتها النهائية، باستبعاد الفقرات التـي لـم تحظ بتقدير مرتفع من المحكمين، ويوجد في نهاية الدراسة ملحق يوضـح الاستبانة في صـورتها النهائية بعد اخذ ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار وتطبيقها.

٣. **ثبات الأداة:**جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث تم استخراج الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها والجدول رقم (٨) يبين ذلك.

جدول (٨)

قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل من نظم معلومات الموارد البشرية و استراتيجيات الموارد البشرية

المتغير	ألفا
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٨٨
تكاملية نظم المعلومات الموارد البشرية	٠,٨٥
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٨١
نظم معلومات الموارد البشرية (الكلي)	**٠,٨٥**
إستراتيجية الاستقطاب	٠,٩١
إستراتيجية الاختيار والتعيين	٠,٨٩
إستراتيجية التدريب	٠,٨٤
إستراتيجية تقييم الأداء	٠,٨٢
استراتيجيات الموارد البشرية (الكلي)	**٠,٨٧**

6.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الدراسة لبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1 (The Statistical Pacage of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

١-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

٢-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

٣-تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

٤- قيم معامل تضخم التباين(VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

٥-قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج :

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء الأسئلة المطروحة التي هدفت إلى قياس أثر نظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجيات الموارد البشرية وفقاً لتسلسل أسئلتها، ومن ثم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المنبثقة عن هذه النتائج .

2.4الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيثُ حسبت المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالية لتفسير البيانات:

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
فما فوق 3.5	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1– 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥– ٣,٤٩) فإن مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (٢,٤٩) فما دون فإن مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

السؤال الأول :

ما مستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية بحسب تصورات المبحوثين في شركات الأسمنت ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم(١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر

كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية	3.50	.80	2	مرتفع
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية	3.52	.90	1	مرتفع
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	3.41	.75	3	متوسط
المتوسط الكلي	3.48	.77	-	متوسط

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط العام لأهمية أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الأسمنت بلغ(3.48) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الأسمنت بدرجة متوسطة، وبتحليل أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الأسمنت يتضح أن بعد (تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.52)، وانحراف معياري(0.90)، يليه بُعد (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) بمتوسط حساب يبلغ(3.50) ، وانحراف معياري(0.80) ، في حين احتل بعد (استجابة نظم معلومات الموارد البشرية) المرتبة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.41) ، وانحراف معياري(0.75) ، وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات كل بعد:

أولاً :كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم بشمولية محتوياته لأداء مختلف المهام والوظائف	3.57	.99	٢	مرتفع
٢	يمتاز نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته بملاءمته لاحتياجات دائرة الموارد البشرية	3.55	.87	٤	مرتفع
٣	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية بسهولة الاستخدام	3.54	.97	٦	مرتفع
٤	يتصف نظام معلومات الموارد البشرية بالتحديث المستمرة لبياناته ومعلوماته	3.55	1.01	٥	مرتفع
٥	يمكن الوثوق بدقة المعلومات الناتجة من نظام معلومات الموارد البشرية لصانعي القرار	3.62	1.05	١	مرتفع
٦	تتم صيانة نظام معلومات الموارد البشرية بصورة منتظمة ومستمرة لضمان استمرار عمله بكفاءة	3.43	.99	٨	متوسط
٧	تتوافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بصورة دقيقة .	3.45	1.03	٧	متوسط
٨	تلبي قاعدة البيانات المستخدمة احتياجات العاملين من المعلومات	3.43	1.02	٩	متوسط
٩	لا توجد أخطاء في عمليات معالجة وحفظ البيانات	3.27	1.10	١٠	متوسط
١٠	ساعد نظام معلومات الموارد البشرية بتقليل التكاليف الناتجة عن الأنظمة التقليدية (استخدام الأوراق ، والأقلام .. الخ)	3.56	1.07	٣	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.50	.80		مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) جاء بدرجةٍ مرتفعة، حيث بلغ (3.50)، فقد احتلت الفقرة (5) التي تنص على"يمكن الوثوق بدقة المعلومات الناتجة من نظام معلومات الموارد البشرية لصانعي القرار" ، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري(1.05) ، بينما احتلت الفقرة (9) والتي تنص على " لا توجد أخطاء في عمليات معالجة وحفظ البيانات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.10) .

ثانياً: تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية التكامل مع النشاطات الأخرى للشركة	3.68	1.00	١	مرتفع
٢	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد تقارير بكافة الاتجاهات من خلال تبادل المعلومات والبيانات	3.52	.97	٣	مرتفع
٣	يساعد مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية من تحقيق الدعم الضروري للإدارات المختلفة لاتخاذ القرارات	3.56	1.00	2	مرتفع
٤	يتشارك نظام معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات واحده مع باقي الأنظمة الأخرى	3.34	1.12	٤	متوسط
	المتوسط الكلي	3.52	.90		مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية) جاء بدرجةٍ مرتفعة ، حيث بلغ (3.52) ،فقد احتلت الفقرة (1) التي تنص على" يوفر نظام معلومات الموارد البشرية لتكامل مع النشاطات الأخرى للشركة"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68)وانحراف معياري(1.00) ، بينما احتلت الفقرة (4) والتي تنص على" يتشارك نظام معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات واحده مع باقي الأنظمة الأخرى " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري(1.12) .

ثالثا :استجابة نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد استجابة نظم معلومات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية في سرعة معالجة البيانات المدخله	3.61	.93	١	مرتفع
٢	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية من تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين بسهولة وسرعة عالية	3.47	.92	٤	متوسط
٣	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات في الوقت المناسب	3.46	1.01	٦	متوسط
٤	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية كافة المخرجات التي تحتاجها الإدارات والجهات المستفيدة	3.49	.98	٢	متوسط
٥	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الموظف على الإطلاع على ملفات الشخصية والوظيفية دون تعقيدات	3.27	1.16	٨	متوسط
٦	يستجيب نظام معلومات الموارد البشرية للاستفسارات الواردة من باقي الإدارات	3.47	.87	٣	متوسط
٧	يساعد النظام على تحديد مسئوليات العاملين وأدوارهم في الشركة لكي لا يتم تحميل العامل فوق طاقته .	3.21	1.04	٩	متوسط
٨	يساعد استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تنفيذ متطلبات العاملين المختلفة بالسرعة المطلوبة	3.28	1.06	٧	متوسط
٩	يمكن إعداد التقارير المختلفة الناتجة عن نظم معلومات الموارد البشرية بناءاً على المتغيرات الخارجية .	3.46	.82	٥	متوسط
	المتوسط الكلي	3.41	.75		متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(13)أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (استجابة نظم معلومات الموارد البشرية) جاء بدرجةٍ متوسطة، حيث بلغ المتوسط (٣,٤١)، فقد احتلت الفقرة (1) التي تنص على" يتسم نظام معلومات الموارد البشرية في سرعة معالجة البيانات المدخله، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري(0.93) ، بينما احتلت الفقرة (7) والتي تنص على " يساعد النظام على تحديد مسئوليات العاملين وأدوارهم في الشركة لكي لا يتم تحميل العامل فوق طاقته" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) .

الإجابة عن السؤال الثاني :

ما هو الترتيب التنازلي لإستراتيجيات الموارد البشرية بحسب تصورات وأهميتها للمبحوثين في شركات الاسمنت ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية.

جدول رقم(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
الاستقطاب	3.26	.83	٣	متوسطة
الاختيار والتعيين	3.29	.89	٢	متوسطة
التدريب	3.44	.82	١	متوسطة
تقييم الأداء	3.25	.86	٤	متوسطة
المتوسط الكلي	3.31	.77	-	متوسطة

يتبين من الجدول(14)أن المتوسط العام لأهمية أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الأسمنت بلغ(3.31) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في شركات الأسمنت بدرجة متوسطة، وبتحليل أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الأسمنت يتضح أن بعد (التدريب) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.44) ، وانحراف معياري(0.82)، يليه بُعد (الاختيار والتعيين) بمتوسط حساب يبلغ(3.29) ، وانحراف معياري(0.89) ، ثم جاء بعد (الاستقطاب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري(0.83)، في حين احتل بعد (تقييم الأداء) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.25) ، وانحراف معياري(0.86) ، وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات كل بعد:

أولاً :الاستقطاب

جدول رقم(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستقطاب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	يساعد تطبيقات نظام الموارد البشرية على اجتذاب عدد كاف من الكفاءات للشركة	3.32	1.02	٢	متوسط
٢	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية عدد كاف من المتقدمين الملائمين لإشغال الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .	3.28	1.04	٣	متوسط
٣	يسهم النظام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب وجذب الأفراد المناسبين للشركة	3.16	1.02	٥	متوسط
٤	يسهم النظام في زيادة معدل استقرار العمالة من خلال تقليل احتمالات ترك المتقدمين للشركة .	3.18	1.01	٤	متوسط
٥	يساعد النظام على تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية للشركة .	3.34	1.01	١	متوسط
٦	يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بسهولة الاستخدام والتعلم ليتمكن الأفراد من تقديم الطلبات إلكترونياً	3.28	1.04	٣	متوسط
	المتوسط الكلي	3.31	.77		متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (الاستقطاب) جاء بدرجةٍ متوسطة، حيث بلغ (3.31) فقد احتلت الفقرة (5) التي تنص على" يساعد النظام على تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية للشركة" ، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري(1.01) ، بينما احتلت الفقرة (3) والتي تنص على "يسهم النظام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب وجذب الأفراد المناسبين للشركة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري .(1.02) .

ثانياً: الاختيار والتعيين

جدول رقم(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاختيار والتعيين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اختيار الموارد البشرية على أسس علمية وموضوعية	3.35	1.13	٢	متوسط
٢	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اختيار الفرد المناسب للوظيفة الشاغرة	3.29	1.08	٣	متوسط
٣	يسهم النظام في ارتقاء أداء الشركة من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات العالية	3.16	1.10	٧	متوسط
٤	يوضح نظام معلومات الموارد البشرية الأسس والمعايير التي تعتمدها الشركة في الاختيار والتعيين .	3.23	1.06	٥	متوسط
٥	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية سياسات الاختيار والتعيين السليم القادرة على إيجاد توافق بين الوظيفة والعاملين .	3.25	1.04	٤	متوسط
٦	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في الكشف عن المهارات الحقيقية للموظفين .	3.22	1.05	٦	متوسط
٧	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية من تقليل فرصة حدوث بعض المشكلات مثل : الغياب عن العمل ، ترك العمل ... الخ	3.54	.99	١	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.29	.89		متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (الاختيار والتعيين) جاء بدرجةٍ متوسطة، حيث بلغ. (3.29) ،فقد احتلت الفقرة (7) التي تنص على" يساعد نظام معلومات الموارد البشرية من تقليل فرصة حدوث بعض المشكلات مثل: الغياب عن العمل، ترك العمل ... الخ"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري(0.89) ، بينما احتلت الفقرة (3) والتي تنص على" يسهم النظام في ارتقاء أداء الشركة من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات العالية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) .

ثالثاً : التدريب

جدول رقم(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	يستخدم نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التدريب .	3.62	1.05	١	مرتفع
٢	يساعد نظم معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفين.	3.39	.88	٤	متوسط
٣	يؤدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للشركة إلى زيادة كفاءة الدورات التدريبية .	3.39	.98	٥	متوسط
٤	يؤدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للشركة على تقليل الوقت المستنفذ في عملية التدريب	3.37	1.01	٦	متوسط
٥	يؤدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للشركة إلى تحسين جدوى البرامج التدريبية .	3.33	1.06	٧	متوسط
٦	يساعد نظم معلومات الموارد البشرية في حصر وتحديد المؤهلات والمهارات الموجودة لدى العاملين	3.41	.98	٣	متوسط
٧	يساعد نظم معلومات الموارد البشرية على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف الشركة .	3.60	1.01	٢	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.44	.82		متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (التدريب) جاء بدرجةٍ متوسطة، حيث بلغ. (3.44) ، فقد احتلت الفقرة (1) التي تنص على "يستخدم نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التدريب"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري(1.05) ، بينما احتلت الفقرة (5) والتي تنص على"يؤدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للشركة إلى تحسين جدوى البرامج التدريبية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.33) .

رابعا: تقييم الأداء

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين وتطوير أداء العاملين	3.37	1.02	١	متوسط
٢	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية على تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق	3.34	.92	٢	متوسط
٣	يكشف نظام معلومات الموارد البشرية عن قدرات العاملين ليتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى	3.19	1.04	٥	متوسط
٤	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اقتراح المكافآت المالية المناسبة لأداء العاملين	3.13	1.01	٧	متوسط
٥	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية	3.31	1.05	٣	متوسط
٦	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية المساعدة على وضع أسس أداء معيارية دقيقة يتم تحديدها سلفاً .	3.24	1.02	٤	متوسط
٧	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على جعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك نتيجةً لوجود العدالة .	3.17	1.20	٦	متوسط
	المتوسط الكلي	3.25	.86		متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (تقييم الأداء) جاء بدرجةٍ متوسطة ، حيث بلغ . (3.25) فقد احتلت الفقرة (1) التي تنص على" يساهم نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين وتطوير أداء العاملين" ، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري(1.02) ، بينما احتلت الفقرة (4) والتي تنص على" يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اقتراح المكافآت المالية المناسبة لأداء العاملين " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13)وانحراف معياري(1.01).

3.4 اختبار الفرضيات :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(٠,٠٥) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(١).

الجدول(19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	Tolerance	VIF	Sqewness
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية	.293	3.412	٠,٣٠٤
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية	.292	3.426	٠,٥٩٦
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	.331	3.019	٠,٢٩٧

نلاحظ من الجدول(19) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن(١٠) وتتراوح بين(٣,٠١٩- ٣,٤٢٦)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(٠,٢٩٢- ٠,٣٣١)، وهي أكبر من(٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) ، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (١) وتراوحت بين(٠,٢٩٧-٠,٥٩٦).

جدول (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	معامل التحديد R^2	درجات الحرية	قيمةF المحسوبة	مستوى دلالة F
الاستقطاب	٠,٥٣٦	(٣، ٩٦)	٥٦,٠٨٤	٠,٠٠٠
الاختيار والتعيين	٠,٥٨٣	(٣، ٩٦)	٤٤,٧٥٤	٠,٠٠٠
التدريب	٠,٦٣٨	(٣، ٩٦)	٥٦,٦٨٣	٠,٠٠٠
تقييم الأداء	٠,٥٤٠	(٣، ٩٦)	٣٧,٦٢٢	٠,٠٠٠
الكلي	٠,٦٩٨	(٣، ٩٦)	٧٣,٨٤٦	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤٠,٠٥)

يوضح الجدول (20) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) ودرجات حرية (٩٦،٣)، حيث أن أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية مجتمعة قد فسرت ما نسبته (٦٩,٨%) من التباين الكلي في متغير (إستراتيجيات الموارد البشرية)، وقد فسرت ما نسبته (٥٣,٦%) من التباين الكلي في بُعد(الاستقطاب)، كما فسرت ما نسبته أيضاً (٥٨,٣%) من التباين الكلي في بُعد (الاختيار والتعيين)، فسرت ما نسبته (٦٣,٨%) من التباين الكلي في بُعد (التدريب)، وفسرت ما نسبته (٥٤%) من التباين الكلي في بُعد (تقييم الأداء)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر نظم معلومات الموارد البشرية في تفسير استراتيجيات الموارد البشرية أبعاد ، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى ($H0_1$) :

" لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في استراتيجيات الموارد البشرية (استقطاب ، الاختيار والتعين ، التدريب ، وتقييم الأداء)"

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(٢١) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في استراتيجيات الموارد البشرية (استقطاب ، الاختيار والتعين ، التدريب ، وتقييم الأداء)*

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	٠,٦٩٨	.332	.208		1.592	.115
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية		.251	.114	.259	2.208	.030
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية		.200	.097	.234	2.068	.041
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية		.409	.103	.400	3.982	.000

ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤٠,٠٥)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) كان لها أثر في استراتيجيات الموارد البشرية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه الأبعاد كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,٢٠٨، ٢,٠٦٨، ٣,٨٩٢) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في استراتيجيات الموارد البشرية (استقطاب، الاختيار والتعين، التدريب، وتقييم الأداء)

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢٢) يبين ذلك:

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ باستراتيجيات الموارد البشرية من خلال أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.332	1.592	.115
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٦٢٧	.409	3.982	.000
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٠٥٧	.251	2.208	.030
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٠١٤	.200	2.068	.041

* **ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤٠,٠٥)**

يتضح من الجدول (22) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد استجابة نظم معلومات الموارد البشرية قد احتل المرتبة الأولى

وفسر منفرداً ما مقداره(٦٢,٧%) من التباين الكلي في استراتيجيات الموارد البشرية ، ودخل ثانيا بعد(كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) حيث فسر بعدي (استجابة نظم معلومات الموارد البشرية وكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) مجتمعين ما نسبته (٦٨,٤%) التباين الكلي في استراتيجيات الموارد البشرية ، أي أن متغير (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) قد فسر لوحده (٥,٧%)، ودخل ثالثاً بعد تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(٦٩,٨%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات الموارد البشرية)، حيث قسر بعد تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية لوحده (١,٤%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات الموارد البشرية).

الفرضية الفرعية الأولى ($H0_{1.1}$) :

" لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في استقطاب العاملين في الشركة "

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(٢٣) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في استقطاب العاملين في الشركة

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	٠,٥٣٦	.411	.277		1.482	.142
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية		.311	.151	.298	2.058	.042
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية		.102	.129	.111	.797	.428
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية		.410	.136	.372	3.004	.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤٠,٠٥)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٣)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعدي (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، الاستجابة) كان لهما أثر في **استقطاب العاملين في الشركة**، بدلالة معاملات(Beta) لهذين البعدين كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,٠٥٨، ٣,٠٠٤) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥). ولم يظهر اثر لبعد (**تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية**) بدلالة معاملات(Beta) لهذا البعد كما في الجدول وبدلالة انخفاض قيمة(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٠,٧٩٧). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في **استقطاب العاملين في الشركة** .

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢٤) يبين ذلك:

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ باستقطاب العاملين في الشركة من خلال أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.332	1.592	.115
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٤٨٩	.409	3.982	.000
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٠٤٧	.251	2.208	.030

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٢٤) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد استجابة نظم معلومات الموارد البشرية قد احتل المرتبة الأولى وفسر منفرداً ما مقداره(٤٨,٩%) من التباين الكلي في **استقطاب العاملين في الشركة،** ثم دخل ثانيا بعد(كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) حيث فسر بعدي (استجابة نظم معلومات الموارد البشرية وكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) مجتمعين ما نسبته (٥٣,٦%) التباين الكلي في **استقطاب العاملين في الشركة،** أي أن متغير (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) قد فسر لوحده (٤,٧%) من التباين في المتغير التابع (**استقطاب العاملين في الشركة**).

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) :

" لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في اختيار وتعيين العاملين في الشركة "

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(٢٥) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في اختيار وتعيين العاملين في الشركة

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	٠,٥٨٣	.176	.283		.621	.536
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية		.175	.155	.155	1.128	.262
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية		.295	.132	.298	2.242	.027
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية		.429	.140	.362	3.076	.003

* **ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤٠,٠٥)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٥)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعدي (تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية ، الاستجابة) كان لهما أثر في **اختيار وتعيين العاملين في الشركة** ، بدلالة معاملات(Beta) لهذين البعدين كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,٢٤٢، ٣,٠٧٦) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥). ولم يظهر اثر لبعد (**كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية**) بدلالة معاملات(Beta) لهذا البعد كما في الجدول وبدلالة انخفاض قيمة(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (١,١٢٨). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في اختيار وتعيين العاملين في الشركة.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regressionلتحديد أهمية كل بعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢٦) يبين ذلك:

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ باختيار وتعيين العاملين في الشركة من خلال أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.254	.923	.359
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٥٢١	.495	3.893	.000
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٠٥٧	.382	3.597	.001

* **ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤٠,٠١)**

يتضح من الجدول (٢٦) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد استجابة نظم معلومات الموارد البشرية قد احتل المرتبة الأولى

وفسر منفرداً ما مقداره(52.1%) من التباين الكلي في اختيار وتعيين العاملين في الشركة ، ثم دخل ثانيا بعد(تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية) حيث فسر بعدي (استجابة نظم معلومات الموارد البشرية وتكاملية نظم معلومات الموارد البشرية) مجتمعين ما نسبته (٥٧,٨%) من التباين الكلي في اختيار وتعيين العاملين في الشركة ، أي أن بعد (تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية) قد فسر لوحده (٥,٧%) من التباين في المتغير التابع (اختيار وتعيين العاملين في الشركة).

الفرضية الفرعية الثالثة ($H0_{1.3}$) : " لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تدريب الموارد البشرية في الشركة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(٢٧) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (٢٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تدريب الموارد البشرية في الشركة

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	٠,٦٣٨	.428	.242		1.772	.079
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية		.287	.132	.279	2.176	.032
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية		.203	.112	.224	1.813	.073
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية		.379	.119	.350	3.186	.002

* **ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≥٠,٠٥)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٧)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعدي (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، الاستجابة) كان لهما أثر في **تدريب الموارد البشرية في الشركة**، بدلالة معاملات(Beta) لهذين البعدين كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,١٧٦، ٣,١٨٦) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥). ولم يظهر اثر لبعد (**تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية**) بدلالة معاملات(Beta) لهذا البعد كما في الجدول وبدلالة انخفاض قيمة(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (١,٨١٣). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تدريب الموارد البشرية في الشركة .

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regressionلتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٢٨) يبين ذلك:

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتدريب الموارد البشرية من خلال أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.406	1.662	.100
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٥٦٥	.428	3.976	.000
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٠٦١	.451	3.973	.000

* **ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≥٠,٠٥)**

يتضح من الجدول (٢٨) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد استجابة نظم معلومات الموارد البشرية قد احتل المرتبة الأولى

وفسر منفرداً ما مقداره(56.5%) من التباين الكلي في تدريب الموارد البشرية في الشركة ، ثم دخل ثانيا بعد(كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) حيث فسر بعدي (استجابة نظم معلومات الموارد البشرية وكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) مجتمعين ما نسبته (٦٢,٦%) من التباين الكلي في تدريب الموارد البشرية في الشركة، أي أن بعد (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية) قد فسر لوحده (6.1%) من التباين في المتغير التابع (تدريب الموارد البشرية في الشركة).

الفرضية الفرعية الرابعة ($H0_{1.4}$) :" لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تقييم أداء العاملين في الشركة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(٢٩) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تقييم أداء العاملين في الشركة

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	٠,٥٤٠	.313	.288		1.086	.280
كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية		.232	.157	.213	1.475	.143
تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية		.199	.134	.208	1.492	.139
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية		.417	.142	.364	2.939	.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≥٠,٠٥)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٩)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعد (استجابة نظم معلومات الموارد البشرية) كان لهما أثر في تقييم أداء العاملين في الشركة، بدلالة معاملات(Beta) لهذين البعد كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,٩٣٩)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥). ولم يظهر اثر لبعدي (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية وتكاملية نظم معلومات الموارد البشرية) بدلالة معاملات(Beta) لهذا البعد كما في الجدول وبدلالة انخفاض قيمة(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (١,٤٧٥، ١,٤٩٢) على التوالي. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، الاستجابة) في تقييم أداء العاملين في الشركة.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (٣٠) يبين ذلك:

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتقييم أداء العاملين في الشركة من خلال أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.416	1.481	.142
استجابة نظم معلومات الموارد البشرية	٠,٤٨٩	.504	3.884	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≥٠,٠٥)

يتضح من الجدول (30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد استجابة نظم معلومات الموارد البشرية قد دخل معادلة الانحدار وفسر منفرداً ما مقداره(48.9%) من التباين الكلي في تقييم أداء العاملين في الشركة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H0-2) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لنظم معلومات الموارد البشرية تعزي للعوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) .

أولاً: بالنسبة للمؤهل العلمي

لاختبار ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول(٣١) يبين ذلك:

جدول(٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات المبحوثين لنظم معلومات الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
دبلوم فأقل	٣٠	3.42	.75	بين المجموعات	.462	2	.231		
بكالوريوس	57	3.47	.83	الخطأ	57.721	97	.595	.388	.679
دراسات عليا	١٠	3.66	.32	الكلي	58.183	99			

يتبين من الجدول(٣١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لنظم معلومات الموارد البشرية نعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) =٠,٣٨٨.

ثانياً: بالنسبة لسنوات الخبرة

لاختبار ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول(٣٢) يبين ذلك:

جدول(٣٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات المبحوثين لنظم معلومات الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
أقل من٥سنوات	1٥	3.95	.57	بين المجموعات	5.507	2	2.753		
من٥-١٠سنوات	18	3.52	.77	الخطأ	52.677	97	.543	5.070	.008
أكثر من ١٠ سنوات	64	3.33	.76	الكلي	58.183	99			

يتبين من الجدول(٣٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لنظم معلومات الموارد البشرية نعزى **لسنوات الخبرة**، حيث كانت قيمة (ف) =5.070، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعديه كما في الجدول (٣٣):

جدول(٣٣)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في تصورات المبحوثين لنظم معلومات الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة

الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	متوسط الفروق	الدلالة
أقل من٥سنوات	من٥-١٠سنوات	-.43	.220
	أكثر من ١٠ سنوات	-.62*	.008
من٥-١٠سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	-.19	.620

يتبين من الجدول(٣٣) أن الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من٥ سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

ثالثا: بالنسبة للمسمى الوظيفي

لاختبار ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول(٣٤) يبين ذلك:

جدول(٣٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات المبحوثين لنظم معلومات الموارد البشرية تبعاً للمسمى الوظيفي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
موظف اداري	55	3.52	.78	بين المجموعات	.202	2	.101	.169	.845
رئيس قسم/شعبة	32	3.45	.75	الخطأ	57.981	97	.598		
مدير/نائب	10	3.40	.77	الكلي	58.183	99			

يتبين من الجدول(٣٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لنظم معلومات الموارد البشرية نعزى **للمسمى الوظيفي**، حيث كانت قيمة (ف) =٠,١٦٩.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H0-3) :

لا توجد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠,٠٥)لإستراتيجيات الموارد البشرية تعزي للعوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي).

أولاً: بالنسبة للمؤهل العلمي

لاختبار ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول(٣٥) يبين ذلك:

جدول(٣٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات المبحوثين لإستراتيجيات الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
دبلوم فأقل	30	3.26	.82	بين المجموعات	.379	2	.189	.312	.732
بكالوريوس	57	3.31	.81	الخطأ	58.814	97	.606		
دراسات عليا	10	3.48	.32	الكلي	59.193	99			

يتبين من الجدول(٣٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لإستراتيجيات الموارد البشرية نعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) =٠,٣١٢.

ثانياً: بالنسبة لسنوات الخبرة :

لاختبار ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول(٣٦) يبين ذلك:

جدول(٣٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات المبحوثين لإستراتيجيات الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
أقل من٥سنوات	15	3.16	.76	بين المجموعات	5.793	2	2.896		
من٥-١٠سنوات	18	3.34	.78	الخطأ	53.401	97	.551	5.261	.007
أكثر من ١٠ سنوات	64	3.81	.61	الكلي	59.193	99			

يتبين من الجدول(٣٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لإستراتيجيات الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) =5.261، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية كما في الجدول (٣٧):

جدول(٣٧)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في تصورات المبحوثين لإستراتيجيات الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة

الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	متوسط الفروق	الدلالة
أقل من٥سنوات	من٥-١٠سنوات	-.47	.170
	أكثر من ١٠ سنوات	-.64*	.007
من٥-١٠سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	-.17	.689

يتبين من الجدول(٣٧) أن الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من٥سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

ثالثا: بالنسبة للمسمى الوظيفي

لاختبار ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول(٣٨) يبين ذلك:

جدول(٣٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات المبحوثين لإستراتيجيات الموارد البشرية تبعاً للمسمى الوظيفي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
موظف اداري	55	3.35	.85	بين المجموعات	.167	2	.084	.137	.872
رئيس قسم/شعبه	32	3.29	.72	الخطأ	59.026	97	.609		
مدير/نائب	١٠	3.23	.57	الكلي	59.193	99			

يتبين من الجدول(٣٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لإستراتيجيات الموارد البشرية نعزى للمسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة (ف) =٠,١٣٧.

4. 4النتائج ومناقشتها :

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج من خلال أراء أفراد عينة الدراسة العاملين في شركات الأسمنت الأردنية نحو معلومات الموارد البشرية وأثرها على استراتيجيات الموارد البشرية ، وقد حرصت الباحثة إلى أن تصل إلى حالة من الربط بين الإطار النظري لهذه الدراسة وإطارها الميداني وما توصلت إليه من نتائج في ضوء الحقائق التي تم جمعها والتوصل إليها في هذه الدراسة مع رؤية إجمالية موضوعية ومتوازنة إلى جميع المتغيرات وبالنظر إلى استجابات العينة المبحوثة فإنه تم التوصل إلى النتائج التالية ومناقشتها كالتالي :

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية وعلى مستوى الكلي جاء بدرجة "متوسطه" وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧)،وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق ونجاح مثل هذا النظام في أي شركة لا يمكن أن

يكون كاملاً حتى في الشركات الكبرى، لوجود العديد من التحديات التي تختلف في شدتها وتأثيرها من شركة لأخرى، فشركات الإسمنت الأردنية أحد الشركات التي تواجه صعوبات عديدة وتحديات مختلفة، ونذكر منها الصعوبات التنظيمية ومشاكل التغيير وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وصعوبة بناء وتطوير وتعديل نظام معلومات الموارد البشرية، قلة وجود الخبراء المتخصصين في أنظمة الموارد البشرية، وأيضاً عدم قبول أغلبية العاملين للتطور التكنولوجي بسبب قلة خبرتهم في هذه الأنظمة والتعود على الأنظمة التقليدية، ولن ننسى أهمية هذه النظم في السعي إلى تطوير ونجاح هذه الشركات، حيث يساعد على تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها بهدف تقديمها للمستفيدين منها بعد ذلك وإمداد المسئولين بتلك المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين في الشركة في مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات، والتدريب وتنمية الكفاءات، وتقويم الأداء هذا بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار وتقييم النشاطات وتحليلها، وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتخطيط المسارات الوظيفية، وتظهر أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في التكامل الذي يوفره مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بالشركة كنظام المعلومات التسويقية، ونظام معلومات التصنيع والعمليات الفنية ونظم معلومات التحويل ... وغيرها من نظم المعلومات داخل الشركة بما يكفل وجود نظام معلومات كلى متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى الشركة، ويساعد على الاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر .

أما بخصوص ترتيب محاور نظم معلومات الموارد البشرية فقد جاء محور تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية بالمرتبة الأولى وحصل على متوسط حسابي " مرتفع" مقداره (٣,٥٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه قد يوفر نظام معلومات الموارد البشرية التكامل مع النشاطات الأخرى للشركة ليستفاد منها في إعداد التقارير الشاملة والمتكاملة مع أنشطة وعمليات الشركة، ليساعد ذلك في تحقيق الدعم الضروري للإدارات المختلفة لاتخاذ القرار المختلفة بشكل صائب وصحيح.

وأما بخصوص كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية فقد أتت في المرتبة الثانية لتحصل على متوسط حسابي "مرتفع" والبالغ بـ (٣,٥٠)، وتعزو الباحثة لتفسير هذه النتيجة بأن نظام معلومات الموارد البشرية يساعد بإخراج معلومات دقيقة يمكن لصانعي القرار الوثوق بها لاتخاذ القرارات، كما أن نظم معلومات الموارد البشرية التي تستخدمها شركات الإسمنت الأردنية يمتاز بالشمولية والملائمة والسهولة والتحديث المستمر، كذلك الصيانة المستمرة لهذه النظم والأهم من ذلك تقليل التكاليف المادية التي قد تنتج في حال استخدام الأنظمة التقليدية بسبب استخدام الأوراق والأقلام وغيرها من المواد الأخرى.

وأخيراً استجابة نظم معلومات الموارد البشرية وحصولها على اقل مستوى وبتقدير "متوسط"، والحاصلة على متوسط حسابي قدره(٣,٤١)، فيمكن تفسير هذه النتيجة أن نظم معلومات الموارد البشرية قد لا تساعد على تحديد مسئوليات العاملين وأدوارهم في الشركة والتي بالتأكيد سوف تساعد على عدم تحميل العاملين فوق طاقتهم، كما أنه يوجد بعض التعقيدات التي تواجهه العاملين بالإطلاع على ملفاتهم الشخصية والوظيفية والتعديل عليها بسهولة، وأيضا يمكن تفسير تلك النتيجة بأن نظام معلومات الموارد البشرية يساعد على تنفيذ متطلبات العاملين في شركات الإسمنت الأردنية ولكن ليست بالسرعة المطلوبة أو المتوقعة من النظام، ويحتاج أيضاً إلى وقت لكي يوفر المعلومات التي يحتاجها عاملين شركات الإسمنت الأردنية.

ثانياً: دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين في شركات الإسمنت الأردنية بأن استراتيجيات الموارد البشرية حصلت على متوسط حسابي " متوسط" والبالغ مقداره (٣,٣١) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٧)، لتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة أن إستراتيجية الموارد البشرية لم يتم النظر إليها والاعتراف بأهميتها إلا في الآونة الأخيرة من عصر العولمة الاقتصادية والتي يتوقف عليها الآن إستراتيجية الشركة المستقبلية.

وأما بخصوص ترتيب المحاور الإستراتيجية، فقد احتل محور التدريب المرتبة الأولى ما بين المحاور، الذي حصل على متوسط حسابي "متوسط" مقداره(٣,٤٤)، والتي تعزو الباحثة لتفسير هذه النتيجة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بأن نظام

معلومات الموارد البشرية المستخدم في شركات الإسمنت الأردنية يستخدم في عملية التدريب، وقد يساعد أيضاً على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة ليتم تدريب العاملين حسب هذه الاحتياجات، ولكن في المقابل قد لا يساعد هذه النظم على تحسين جدوى البرامج التدريبية وكفاءتها بسبب عدم تأيد العاملين في شركات الإسمنت الأردنية لمثل هذه البرامج التدريبية، وذلك لتفضيلهم للبرامج التقليدية التي يعتبروها الأفضل في التدريب بسبب وجود تفاعل ما بين المتدربين والمدرب بشكلٍ مباشر، كما إن النظام قد لا يساعد على تقليل الوقت والتكلفة لمثل هذه البرامج، لحاجتها إلى معدات خاصة وأشخاص متخصصين في إعطاء هذه الدورات التدريبية باستخدام نظام الموارد البشرية .

وأما بخصوص الاختيار والتعيين الذي آتى بالمرتبة الثانية والحاصل على متوسط حسابي"متوسط" والبالغ وزنه(٣,٢٩)، والتي تعزو الباحثة لتفسير هذه النتيجة بأن نظام معلومات الموارد البشرية قد لا يساعد في الكشف عن المهارات الحقيقية للموظفين ليساعد في ارتقاء أداء الشركة من خلال تعيين ذوي المهارات والكفاءات العالية، كما أنه من الممكن أن تكون الأسس والمعايير التي تعتمدها شركات الإسمنت الأردنية في عملية الاختيار والتعيين لا تكون واضحة بالنسبة لعامليها والتي قد تساعد على إيجاد التوافق ما بين الوظيفة والعاملين.

وأما فيما يتعلق بمحور الاستقطاب فقد أحتل بالمرتبة الثالثة والذي حصل على متوسط حسابي " متوسط" ومقداره(٣,٢٦)، فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في شركات الإسمنت الأردنية قد لا يسهم في زيادة فعالية عملية الاختيار ما بين الأفراد الذين تم استقطابهم من سوق العمل، الذين قد لا يملكون كفاءات ومهارات عالية، مما قد لا يزيد من معدلات الاستقرار لدى عاملين الشركات الإسمنت الأردنية.

وأخيراً تقييم أداء العاملين الذي حصل على متوسط حسابي مقداره(٣,٢٥)، وتعزو الباحثة لتفسير هذه النتيجة بأن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين في شركات الإسمنت الأردنية، ولكنه قد لا يقترح المكافآت المالية المناسبة لأداء العاملين، وقد لا يسهم في زيادة شعور العاملين

بالمسؤولية اتجاه أعمالهم ووظائفهم، ويمكن تفسير هذا بسبب بأنه قد يكون تقييم العاملين على أسس المعرفة الشخصية والصدقات والمصالح المتبادلة بين المرؤوسين والرئيس.

ثالثاً: أكدت النتائج أن هناك أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجيات الموارد البشرية في شركات الإسمنت الأردنية، ويمكن تفسير مثل هذه النتائج من خلال ما يأتي:

تبين بأن هناك أثر واضح لنظم معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء) في شركات الإسمنت الأردنية، ويمكن تفسير مثل هذه النتيجة أنه بالرغم من حصول المتغير المستقل " نظم معلومات الموارد البشرية " على درجة متوسطه إلا أنه لا يمكن نكران عدم وجود أثر له في إستراتيجيات الموارد البشرية، ولكي تقوم شركات الإسمنت الأردنية بتطوير وتحسين إستراتيجيات الموارد البشرية يجب أن يتوفر لديها نظام يتصف بشمولية محتوياته لأداء مختلف المهام ووظائف الشركة، وملائمة تطبيقاته لاحتياجات دائرة الموارد البشرية، كما يجب أن يتوفر لديها نظام يساعد على إخراج معلومات تتصف بالدقة وإمكانية الوثوق بها للمساعدة في اتخاذ القرارات بشكل الصائب، وتحتاج شركات الإسمنت الأردنية في إدارة إستراتجيات مواردها البشرية لنظام يوفر التكاملية مع الأنظمة والنشاطات الأخرى، ليساعد في إعداد التقارير الشاملة والمتكاملة لكافة الاتجاهات من خلال تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها ومن أجل تبادل المعلومات فيما بين أقسام الشركات وأنشطتها يجب توافر قاعدة بيانات ليتم تخزين البيانات عليها واسترجاعها عند الحاجة والسرعة في معالجة البيانات ليتم تحويلها فيما بعد إلى معلومات يستفاد منها في اتخاذ القرارات الإدارية، وتوفير المعلومات التي يحتاجونها المستفيدين ومتخذي القرارات .

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى والتي تؤكد بوجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية الاستقطاب، فيمكن تفسير هذه النتيجة نظام معلومات الموارد البشرية قد يساعد على جذب عدد كافٍ من الكفاءات العالية ليتم تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات قدرات متميزة لشركات الاسمنت الأردنية، ويجب أن يتميز

نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في شركات الإسمنت بسهولة الاستخدام ليتمكن الأفراد من تقديم الطلبات إلكترونياً .

وأما بخصوص وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجية الاختيار والتعيين، فيمكن أن تفسر الباحثة ذلك من خلال مساعدة نظام معلومات الموارد البشرية على تقليل فرصة حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل وذلك من خلال توافر الأسس والمعايير العلمية والموضوعية في عادة بيانات النظام والذي يساعد على اختيار العاملين حسب تلك الأسس والمعايير العلمية ليتم اختيار الأفراد المناسبين لإشغال الوظائف الشاغرة.

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة والتي أكدت وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في عملية التدريب، فتعزو الباحثة لتفسير هذه النتيجة بأن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في عملية التدريب قد يساعد على تحليل الوظائف ليتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف الشركة لكي يتم تدريب العاملين ورفع معدل كفاءاتهم وقدراتهم التشغيلية، كما إنه قد يساعد على تحديد وحصر المؤهلات والمهارات الموجودة في شركات الإسمنت الأردنية والقدرة على تطويرها بشكل أفضل .

وأخيراً الفرضية الفرعية الثالثة والتي تؤكد بوجود أثر لنظام معلوما الموارد البشرية في إستراتيجية تقييم أداء العاملين في شركات الإسمنت الأردنية، التي يمكن تفسير هذه النتيجة بأن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين سوف يساهم في تحسين أدائهم وتطويره، وتحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أدائهم، كما أنه يساعد على وضع أسس ومعايير دقيقة يتم تحديدها مسبقاً للمساهمة في تقييم الأداء بشكلٍ أفضل .

رابعاً: دلت النتائج بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لكل من نظم معلومات الموارد البشرية واستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية حيث كانت الفروق للفئات الأكثر في كل من السنوات الخبرة الأكبر.

أما بخصوص متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي فكانت النتيجة عدم وجود فروق، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن جميع المبحوثين في شركات الإسمنت

الأردنية فهم مدركون لأهمية نظام معلومات الموارد البشرية بغض النظر عن مستوياتهم العلمية والوظيفية.

٥,٤ التوصيات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، تورد الباحثة التوصيات التي تأمل أن يكون لها دور في زيادة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجيات الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية دائرة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

١. تصميم مواقع إلكترونية لشركات الإسمنت الأردنية، تتصف بسهولة الاستخدام وعدم التعقيد ليتسنى للأفراد الراغبين بالعمل لدى هذه الشركات من تقديم طلباتهم إلكترونياً، والذي يوفر للشركة فرصة اجتذاب اكبر عدد مكن من أصحاب الكفاءات العالية .

٢. تطوير إستراتيجيات شاملة لأداء الموارد البشرية في شركات الأسمنت بما يتوافق مع تحسين السياسات والإجراءات المتعلقة باستقطاب واختيار العاملين والإجراءات التقييمية التي تكفل توفير العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وتنمية قدراتهم، وتهيئة المناخ المناسب الذي يسهم في رفع معنوياتهم وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم ضمن معايير تتسم بالجدارة وضمان المساواة في الفرص الوظيفية التي تتسم بالموضوعية مبنية على أدائهم الوظيفي.

٣. تصميم برامج تدريبية للعاملين ومستخدمين نظم معلومات الموارد البشرية، ليتم تدريبهم على كيفية استخدام والتعامل مع هذا النظام، على أن يكون في المكان والوقت المناسب، وان يحتوي على مختلف أنواع الملفات النصية والفيديو والعروض التقديمية، حيث تكون كدليل استخدام لهذه النظم.

٤. عقد محاضرات وتوزيع منشورات التوعية على العاملين في شركات الإسمنت الأردنية حول أهمية وجود وتبني الشركة مثل هذه النظم، الذي سوف يؤدي إلى تطوير أداء العاملين في الشركة والذي سينعكس على أداء الشركة وتحقيق

أهدافها، كما يجب توعيتهم حول التطورات التقنية التي يمكن استخدامها في أداء الأعمال الإدارية.

٥. توفير البنية التحتية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات المستخدمة في نظم معلومات الموارد البشرية، وضرورة التحديث المستمر لهذه البرمجيات وصيانة المعدات، وذلك لتقليل حدوث الأخطاء المحتملة والتي قد تؤدي إلى تعطل الأعمال المطلوبة منها.

٦. توصي الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات على نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في تحسين أعمال وأنشطة شركات الأعمال.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

أبو حطب، موسى محمد(٢٠٠٩)، " **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرة على مستوى أداء العاملين** " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية – غزة – فلسطين

أبو رحمة، أمل(٢٠٠٥)، " **نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون العاملين** "، رسالة ماجستير غير منشورة، غزه، فلسطين.

أبو سليمة، باسمة علي(٢٠٠٧) " **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشريِّة في مكتب الأونروا الإقليمي**" . رسالة ماجستير غير منشورة – الجامعة الإسلامية – غزة

أبو شيخة، نادر(٢٠١٠)، إدارة الموارد البشريِّة **: إطار نظري وحالات عملية**"،، عمان، دار الفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

أبو عبيلة،(٢٠١٠)" **أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في جهاز الأمن العام الأردني** " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن

أبو عيد، رائد أحمد إبراهيم،(٢٠١١) " **أثر أتمتة دوائر الموارد البشريِّة في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها .** رسالة ماجستير، جامعة الخليل – فلسطين

برنوطي، سعاد نائف(٢٠٠٤)، "**إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

بلوط، حسن إبراهيم(٢٠٠٣) " **إدارة الموارد البشريِّة من منظور إستراتيجي** "، بيروت، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية.

جاد الرب، محمد سيد(٢٠٠٩) " **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظم القدرات التنافسية**"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.

جبران،أحمد (٢٠٠٦)، " **دليل مرجعي في التدريب**"، عمان: منشورات معهد التربية، الأونروا، اليونسكو.

جرغون،إيهاب عبدالله(٢٠٠٩) " **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي** " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حسونة، فيصل(٢٠١١)،" **إدارة الموارد البشرية** " دار أسامة للنشر والتوزيع عمان- الأردن

الحسنية، سليم(٢٠٠٦) ، **نظم المعلومات الإدارية(نما)** "، عمان : مؤسسة الوراق

حنفي ، عبد الغفار(٢٠٠٢)، " **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرِّية**"، دار الجامعة، الإسكندرية.

حماد،إياد(٢٠٠٩) "دور **نظم المعلومات الإدارية في نجاح المنظمات** " جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

الحميدي نجم، سلوى السامرآئي، وعبدالرحمن العبيد(٢٠٠٨)، **نظم المعلومات الإدارية،** دار وائل، عمان.

حمود، خضر .الخرشة، ياسين(٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرِّية،** عمان ، دار المسيرة.

الدجني،إياد علي(٢٠١٠) " **تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة**".

درة، عبدالباري. الصباغ زهير(٢٠٠٨)،" **إدارة الموارد البشرِّية في القرن الحادي والعشرين،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

دره، عبد الباري إبراهيم(٢٠٠٣) " **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة.** القاهرة، مصر.

رابيعة، علي(٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرِّية،** الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع

رشيد، مازن فارس (٢٠٠١)، " **إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية** "، الطبعة الأولى، الرياض : مكتبة العبيكان .

الروسان، محمود علي . العموش، مثنى محمد (٢٠١٣) " **دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي** "، دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني ، عمان، الأردن

زويلف، مهدي حسن(٢٠٠٣)، " **إدارة الأفراد** " دار الصفاء، عمان

السالم، مؤيد(٢٠٠٩) " **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل** " ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد . صالح ،عادل(٢٠٠٦)، **إدارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي)** ، عالم الكتب الحديث ، اربد .

السلمي، علي،(٢٠٠١) " **إدارة الموارد البشريِّة الإستراتيجية** " . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة – مصر

السقا، عمرو هشام هاشم(٢٠١٣) " **أثر نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان العاملين العام بقطاع غزة**" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين

شاويش، مصطفى(٢٠٠٥) " **إدارة الموارد البشريِّة: إدارة الأفراد** " ، رام الله : دار الشروق للنشر والتوزيع .

الشهري، محمد على ظافر(٢٠٠١)، " **تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**" ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

الشريف،محمد(٢٠٠٤)، **إدارة الموارد البشريِّة، إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

صابر،محمد عبد العليم، وتعليب، خالد عبد المجيد (٢٠١٠) " **إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر**، الطبعة الأولى الإسكندرية، دار الفكر الجامعي .

صورية. زاوي، ميلود. تومي (٢٠١٠) " **دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**" ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر

طرطارة، سهل ألياس (٢٠٠٦) " **أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن** " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .

الطهراوي، عبد المنعم(٢٠١٠)، " **دور استراتيجيات تنمية الموارد البشريِّة في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة** " ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عامر، سامح عبد المطلب(٢٠١١)، " **إستراتيجيات إدارة الموارد البشريِّة** "،دار الفكر عمان– الأردن

عباس، انس(٢٠١١) " **إدارة الموارد البشريِّة** "،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن

عباس ، سهيلة(٢٠٠٦)، " **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

عبد الوهاب ،علي(١٩٩٦) ، " **إدارة الموارد البشرية** " ، القاهرة : مكتبة عين الشمس.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد(٢٠٠١)، " **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشريِّة بالمنظمات** "، الإسكندرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع.

عبد الباقي، صلاح وآخرون(٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشريِّة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

العبود، ابراهيم والسعيد، عبد الرحمن والمعشوق، منصور (١٩٩٣) "**تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**"، الرياض : معهد الإدارة العامة .

العتيبي،عزيزة عبدالرحمن(٢٠١٠)" **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية** " دراسة ميدانية على الاكادمية الدولية الاسترالية.

عقيلي، عمر وصفي،(٢٠٠٦) " **إدارة الموارد البشريِّة المعاصرة** " ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن

عقيلي، عمر وحنفي(٢٠٠٥)،"**إدارة الموارد البشريِّة المعاصرة** "،دار وائل للنشر عمان

العزاوي، نجم (٢٠٠٦)، " **التدريب الإداري**"، دار اليازوري، عمان ، الأردن

عليان، ربحي(٢٠٠٧) " **أسس الإدارة المعاصرة** " ، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن

عليان،ربحي مصطفى. غنيم،عثمان محمد(٢٠١٣) " **أساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، عمان: دار الصفاء المريخ.

عليوه، السيد(٢٠٠١)،"**تحديد الاحتياجات التدريبية**"، القاهرة:ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع

العنزي، سعد. الساعدي، مؤيد(٢٠٠٧)، " **فلسفة إستراتيجية الموارد البشريِّة** " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

عودة، أحمد،(٢٠١٣) "**واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزه**"، رسالة ماجستير غير منشورة غزة – فلسطين .

عيسى، محمود حسين(٢٠٠٧)،" **إستراتيجية إدارة الموارد البشريِّة ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة :**

الفرا، ماجد، الزعنون، محمد (٢٠٠٨)، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية**، المجلد(١٦)، العدد(٢).

القحطاني، محمد دليم(٢٠٠٥)، " **إدارة الموارد البشريِّة : نحو منهج إستراتيجي متكامل** "، الرياض، مطابع الحسيني الحديثة.

القردوح، فضيل(٢٠١٠)، **أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية – دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري**، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي.

كشواي،باري(٢٠٠٨)" **إدارة الموارد البشريِّة**"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة بالدار، قاهرة، الطبعة الثالثة.

الكلالدة، طاهر(٢٠١١)، " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

ماهر، أحمد(٢٠٠٨) " **إدارة الموارد البشرية** "،دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

ماهر،أحمد(٢٠٠٦)" **إدارة الموارد البشريِّة**"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية

المحمد، مالك .الفارس، سليمان (٢٠٠٩) " **نظم معلومات الموارد البشرية** " ، جامعة القدس ، كلية الاقتصاد ، جمهورية سورية العربية

المدهون، محمد(٢٠٠٥)، "**إدارة وتنمية الموارد البشريِّة** " الطبعة الأولى ، غزة، إبداع للطباعة والنشر.

المدهون، محمد. أبو رحمة، أمل (٢٠٠٧)" مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" **مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات السابقة)** المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص ٧٤٥- ص ٧٨٥ يونية ٢٠٠٨ .

المرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٦)، "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريِّة- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون** "،القاهرة، الدار الجامعية.

مصطفى، احمد(٢٠٠٥) "**إدارة الموارد البشريِّة(الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)**"، جامعة الزقازيق ، مصر.

مصطفى، أحمد سيد(٢٠٠٦)،" **إدارة الموارد البشريِّة: رؤية إستراتيجية معاصرة**"، وتوزيع المكتبة الأكاديمية ودار النهضة العربية وغيرهما، الطبعة الأولى.

المعشر، زياد يوسف. الهيتي، صلاح الدين(٢٠٠٤)، " **تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا** "، جامعة مؤتة.

المغربي، عبد الحميد(٢٠٠٦)، " **نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ** "، الزرقا، دمياط ، مصر.

المغربي، عبد الحميد(٢٠٠٩)" **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشريِّة في المنظمات المعاصرة**" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة – مصر

الموسوي ،سنان "**إدارة الموارد بشرية وتأثيرات العولمة عليها**"، دار مجدلاوي، ٢٠٠٤

مؤيد السالم، عادل صالح(٢٠٠٦) "**إدارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي)**"، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.

ميا، علي. الصطوف، محمد(٢٠٠٦) "**إدارة الموارد البشريِّة**"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

المير، إيهاب خميس(٢٠٠٧)، " **متطلبات تمنية الموارد البشريِّة لتطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور في وزارة**

الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

نصرالله، حنا(٢٠٠٢)، "**إدارة الموارد البشريِّة**"، عمان، دار زهران

الهيتي، خالد عبد الرحيم(٢٠٠٣) ،" **إدارة الموارد البشريِّة**" ، دار وائل، عمان، الأردن

والي، عدنان ماشي(٢٠١١) " **تقييم الأداء الوظيفي** " دائرة التخطيط والمتابعة، قسم التطوير الإداري ، شعبة التطوير والبحوث.

ياسين، سعد(٢٠٠٦)، "**أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**" دار المناهج للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية

Appleby, A, and Marvin, S., **Innovation Not Limitation**: Human Resource Strategy &**the Impact on World Class Status**. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

Aswathappa, K," Human **Resource and Personal Management**" The McGraw Hill, 5th Edition, New Delhi, 2005.

Ajayi, I. Omirin, Fadekemi F,(2007) " **The Use of Management Information Systems (MIS) in Decision Making in the South-West Nigerian Universities"**, educational Research and Reviews, vo.l2.

Al-Mobaideen et al, (2013) " **The impact of human resources information systems in improving the training process in industrial firms** " , Amman- Jordan

Al-Mobaideen et al, (2013) " **Factors influencing the successful adoption of human resource information system; the content of Aqaba Special Economic Zone Authority**", Amman- Jordan

Ball, Kirstie(2001) , " **The use of human resource information systems: a survey**", Personnel Review, vol.30. .

Beadles, N.A. & Lowery, Ch. M. & Johns, K. (2005), **" The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector** ", Communications of the IIMA, Volume 5, Issue 4.

Beulen ,Erik " **The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets Comparing issues and implications in six developing countries** " Tilburg University, Tilburg, The etherlands, and Accenture, Amsterdam, The Netherlands , 2009

Byars, Lloyd . Rue, Leslie **, Human Resource Management** , 6th Edition ,The Mcgraw hill , New york , 2000 .

Casio, Wayne f., **Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work life, Profits**, (New York: MeGrow – Hill Book Conpanu, 1989).

Casio, Wayne f., Awad, Elias, **Human Resources Management : An Information System Approach** (Reston: Reston Publishing CoInc.,1981) .

Decenzo, A. D., & Robbins, P. S. (2002) **Human Resource Management** (7th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.

Dessler, Gary. (2003). **Human Resource Management**. Upper Saddle

Dessler, Gary (2002), "**Human Resource Management**", 8th edition, USA: Printice hall

Hamarna , Raed Ali (2011) ," **E-recruitment implementation in the United Nations Agencies " in the Occupied Palestinian Territories**

field study, published Master thesis , Islamic university of Gaza , palastine, 2011

Leonard, Rodney McAdam, **The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training**, Vol. 26, Issue 1, 2001

Ivancevich, Jone, M, " **Human Resource Management**" International Edition, McGraw Hill, Singapore, 2003.

Iwu, Chux . Benedict, Henrie " **Economic recession and investment on human resource information systems (HRIS) Perspectives on some South African firms**" Cape Town, South Africa (2011)

Jackson , John H. " H**uman Resource Management "** outhwestern College Publishing. All rights reserved.(, 2003)

Kassim , NormaliniMd et al , " **Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use** " Gelugor, Malaysia (2012)

Kenneth, Laudo, & Jane, Laudon (2002), "**Management Information Systems**", 7th edition , USA: Printice hall.

Kenneth, Laudon & Jane, Laudon (2004) **Management information systems : Managing the Digital Firm** . 8P thePed .New Jersey ,Pearson Prentice Hall.

Khera, Sh. &Gulati, K.(2012), " **Human Resource Information System & it's Impact on Human Resource Planning : A perceptual analysis of Information Technology companies** ", IOSR Journal of Business & Management.

Lippert, S.K. and Swiercz, P.M. (2005), ‘‘**Human resource information systems (HRIS) and technology trust’’**, Journal of Information Science, Vol. 31,

Mathis, Robit. Jackson, John **Human Resource Management** ,9th edition, Pearson Prentice Hall, 2007 .

McConnell, John (2006), "**How to Identify your Organization's Taining Needs**", American Management Association.

Miller, J.S. and Cardy, R.L. (2000), ‘‘**Technology and managing people: keeping the ‘human’ in human resources**’’,Journal of Labor Research, Vol. 21 No. 3,

Mondy, R.Wayne. Noe, Robert. (2005). **Human Resource Management Pearson** , New Jersey , USA , 9th ed.

Mondy ,R & Others , **Human Resource Management** , 9th Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 2005 .

Mondy ,R & Others , **Human Resource Management** , 9th Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 2005 .

Negin& Others, (2011) "**An Evaluation of the Effectiveness of E-recruitment Practices for SMEs in Malaysian,** International Conference on Innovation, Management and Service, vol.14" .

Obeidat, Bader Yousef, (2012)"**Assistant Professor of Strategic Management Department of Business Management Faculty of Business, University of Jordan, Amman, Jordan** "

Plesums, Charles A. (2004), "**Intoduction to Microfilm as used for office documents"**, USA. http://www.plesums.com/image/filmintro.html

Plesums, Charles A.(2004), "**Conversion of Microfilm Office Documents to electronic digital images**",USA.

http://www.plesums.com/image/filmconv.html.

River, N.J.: **Prentice Hall**, 9th edition.

Russo, G. et al. (1995) **Issues in recruitment strategies: an economic perspective, International Journal of Career Management**, Vol. 7, No. 3,

Tompkins, J, "**Strategic Human Resource Management in Government Unresolved issues**", Public Personnel Management, Vol. 31, No.1, 2002.

Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). **HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. Human Resource Management**, 41(2), 149-174

Stone & Others,(2006) "**Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems, Human Resource Management** Review, vol.23."

Ulrich, D, W, Young, A.K. and Lake, D. G, " **Human Resource Competencies: An Empirical assessment**", Human Resource Management, Vol. 34, No.4, 1998.

ج. المواقع الإلكترونية

مرجع تكامل نظم معلومات الموارد البشرية . مدخل حول نظم معلومات الإدارية المتوافر عبر الموقع التالي:

http://www.google.jo/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ao-academy.org%2Fdocs%2F1_2_3_~1.DOC&ei=qCPHUr3qPOGc0QWp-4HoBw&usg=AFQjCNHCS7rL-lG-IBnJhglrwiOKSPd7zQ&bvm=bv.58187178,d.bGQ

Kanthawongs, Penjira (2002), "**How HRIS Impacts HRM**" , Individual Term Paper Project, Thailand.http://tulip.bu.ac.th.

Recruiting in human resource management that Available at the following website: http://bmmanhum1110.blogspot.com/

http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-45.pdf
أهداف الاستقطاب وشروطه والمتوفر عبر الموقع التالي:
http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-60.pdf
موقع شركة الأسمنت الجنوب الأردنية (لافارج)
http://www.lafarge.com.jo/wps/portal/jo/ar/1_1-Lafarge_in_Jordan
موقع شركة العربية لصناعة الأسمنت الأبيض
http://www.acwci.com/?page_id=417
موقة شركة الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)
http://www.manaseergroup.com/en/cement/cement.php

د. مصادر أخرى

مقابلة شخصية مع م. عدي الرواشدة / رئيس قسم IT في شركة الأسمنت العربية
مقابلة شخصية مع م. فاطمة الحباشنة / مديرة موارد بشرية في شركة لافارج
مقابلة شخصية مع الأستاذ خالد الخوالدة / مدير الموارد البشرية في شركة لافارج
مقابلة شخصية مع الأستاذ أحمد صبيح / مدير الموارد البشرية في شركة المناصير
نشرة ربع سنوية لشركة لافارج– العدد الثاني – كانون أول ٢٠١١

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة

إدارة الأعمال

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **نظم معلومات الموارد البشرية أثرها على إستراتيجيات الموارد البشرية** " وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة .

أرجو الإجابة بوضع إشارة (√) داخل الخانة المناسبة أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة ، ونؤكد لكم على أن نتائج هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم الذي هو أساس نجاح هذه الدراسة .

إعداد الباحثة :
غيداء سلطان أبوسمهدانة

الجزء الأول: معلومات عامة– متغيرات ديمغرافية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل الإجابة لكل من العبارات الآتية:

١. النوع الاجتماعي

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية

☐ أقل من ٣٠ ☐ من ٣١ إلى ٤٠

☐ من ٤١إلى ٥٠ ☐ أكثر من ٥٠

٣. المؤهل العلمي

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

٤. عدد سنوات الخدمة

☐ أقل من ٥ ☐ من ٥ إلى ١٠

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥. الدرجة الوظيفية

☐ موظف إداري ☐ رئيس قسم / شعبة

☐ مدير / مساعد مدير

ثانياً : نظم معلومات الموارد البشرية

رقم	الـــفــــقـــــرة	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق
المحور الأول : كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية						
١.	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم بشمولية محتوياته لأداء مختلف المهام والوظائف					
٢.	يمتاز نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته بملاءمته لاحتياجات دائرة الموارد البشرية					
٣.	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية بسهولة الاستخدام					
٤.	يتصف نظام معلومات الموارد البشرية بالتحديث المستمرة لبياناته ومعلوماته					
٥.	يمكن الوثوق بدقة المعلومات الناتجة من نظام معلومات الموارد البشرية لصانعي القرار					
٦.	تتم صيانة نظام معلومات الموارد البشرية بصورة منتظمة ومستمرة لضمان استمرار عمله بكفاءة					
٧.	تتوافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بصورة دقيقة .					
٨.	تلبي قاعدة البيانات المستخدمة احتياجات العاملين من المعلومات					
٩.	لا توجد أخطاء في عمليات معالجة وحفظ البيانات					
١٠	ساعد نظام معلومات الموارد البشرية بتقليل التكاليف الناتجة عن الأنظمة التقليدية (استخدام الأوراق ، والأقلام .. الخ)					
المحور الثاني: تكاملية نظم معلومات الموارد البشرية						
١.	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية التكامل مع النشاطات الأخرى للشركة					
٢.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد تقارير بكافة الاتجاهات من خلال تبادل المعلومات والبيانات					
٣.	يساعد مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية من تحقيق الدعم الضروري للإدارات المختلفة لاتخاذ القرارات					
٤.	يتشارك نظام معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات واحده مع باقي الأنظمة الأخرى					

المحور الثالث: استجابة نظم معلومات الموارد البشرية						
١.	يتسم نظام معلومات الموارد البشرية في سرعة معالجة البيانات المدخله					
٢.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية من تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين بسهولة وسرعة عالية					
٣.	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات في الوقت المناسب					
٤.	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية كافة المخرجات التي تحتاجها الإدارات والجهات المستفيدة					
٥.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الموظف على الإطلاع على ملفات الشخصية والوظيفية دون تعقيدات					
٦.	يستجيب نظام معلومات الموارد البشرية للاستفسارات الواردة من باقي الإدارات					
٧.	يساعد النظام على تحديد مسئوليات العاملين وأدوارهم في الشركة لكي لا يتم تحميل العامل فوق طاقته .					
٨.	يساعد استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تنفيذ متطلبات العاملين المختلفة بالسرعة المطلوبة					
٩.	يمكن إعداد التقارير المختلفة الناتجة عن نظم معلومات الموارد البشرية بناءاً على المتغيرات الخارجية .					

ثالثاً : الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية

المحور الأول : إستراتيجية الاستقطاب						
١.	يساعد تطبيقات نظام الموارد البشرية على اجتذاب عدد كاف من الكفاءات للشركة					
٢.	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية عدد كاف من المتقدمين الملائمين لإشغال الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .					
٣.	يسهم النظام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب وجذب الأفراد المناسبين للشركة					
٤.	يسهم النظام في زيادة معدل استقرار العمالة من خلال تقليل احتمالات ترك المتقدمين للشركة .					
٥.	يساعد النظام على تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية للشركة .					
٦.	يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بسهولة الاستخدام والتعلم ليتمكن الأفراد من تقديم الطلبات إلكترونياً					

المحور الثاني : إستراتيجية الاختيار والتعيين						
١.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اختيار الموارد البشرية على أسس علمية وموضوعية					
٢.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اختيار الفرد المناسب للوظيفة الشاغرة					
٣.	يسهم النظام في ارتقاء أداء الشركة من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات العالية					
٤.	يوضح نظام معلومات الموارد البشرية الأسس والمعايير التي تعتمدها الشركة في الاختيار والتعيين .					
٥.	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية سياسات الاختيار والتعيين السليم القادرة على إيجاد توافق بين الوظيفة والعاملين .					
٦.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في الكشف عن المهارات الحقيقية للموظفين .					
٧.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية من تقليل فرصة حدوث بعض المشكلات مثل : الغياب عن العمل ، ترك العمل ... الخ					
المحور الثالث : إستراتيجية التدريب						
١.	يستخدم نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التدريب .					
٢.	يساعد نظم معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفين.					
٣.	يؤدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للشركة إلى زيادة كفاءة الدورات التدريبية .					
٤.	يؤدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للشركة على تقليل الوقت المستنفذ في عملية التدريب					
٥.	يؤدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للشركة إلى تحسين جدوى البرامج التدريبية .					
٦.	يساعد نظم معلومات الموارد البشرية في حصر وتحديد المؤهلات والمهارات الموجودة لدى العاملين					
٧.	يساعد نظم معلومات الموارد البشرية على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف الشركة .					

المحور الرابع : إستراتيجية تقييم الأداء						
١.	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين وتطوير أداء العاملين					
٢.	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية على تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق					
٣.	يكشف نظام معلومات الموارد البشرية عن قدرات العاملين ليتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى					
٤.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اقتراح المكافآت المالية المناسبة لأداء العاملين					
٥.	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية					
٦.	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية المساعدة على وضع أسس أداء معيارية دقيقة يتم تحديدها سلفاً .					
٧.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على جعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك نتيجةً لوجود العدالة .					

الملحق (ب)
قائمة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	الدرجة العلمية	التخصص
١-	أيمن القطاونة	جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال/إدارة موارد بشرية
٢-	فيروز الضمور	جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	نظم معلومات إدارية
٣-	كريم أبوسمهدانة	جامعة جازان	أستاذ مشارك	اللغة عربية
٤-	عادل سلوم	جامعة مؤتة	أستاذ مساعد	نظم معلومات إدارية
٥-	محمد عواد	جامعة مؤتة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال/منهجية علمية
٦-	محمد الغادي	جامعة مؤتة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال/إدارة موارد بشرية

الملحق (ج)
نبذة عامة عن شركات الإسمنت الأردنية

أولاً: شركة الإسمنت الجنوب الأردنية .



شكل رقم(٣٧)

شعار شركة الاسمنت الجنوب الأردنية

أولاً: نبذة عن الشركة:

بدأت مجموعة لافارج العمل في الأردن منذ عام (١٩٩٨)عندما باعت حكومة المملكة الهاشمية ما نسبته (٣٦%) من حصتها في شركة مصانع الإسمنت الأردنية، وفي عام (٢٠٠٨) استحوذت مجموعة لافارج على (٥١%) من مجموعة العالول التي كانت إحدى أكبر شركات الباطون في الأردن آنذاك، وتحتل حاليا" شركة لافارج في الأردن المركز الأول في إنتاج الإسمنت والمركز الثالث في إنتاج الباطون.

لافارج الإسمنت الأردنية:

شركة مصانع الإسمنت الأردنية تعتبر من الشركات الرائدة في الأردن، وهي من أكبر وأقدم الشركات الصناعية في المملكة، فقد تأسست عام (١٩٥١) كشركة مساهمة ذات امتياز، فبلغ رأسمالها عند التأسيس مليون دينار أردني، وبعد ذلك ارتفع رأس مال الشركة تدريجياً مع تطور أعمالها إلى أن أصبح (٦٠) مليون دينار أردني ، وبعد هذه النجاحات اندمجت مع شركة الجنوب للإسمنت في عام(١٩٨٥).

وفي عام (١٩٩٨) باعت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ما نسبته (٣٣%) من حصتها إلى "مجموعة لافارج" الفرنسية التي تحتل مركز القيادة في العالم في مجال تصنيع مادة الإسمنت، وبهذا أصبحت الشريك الاستراتيجي لشركة لافارج الإسمنت الأردنية، لتمتلك (٥٠,٢%) من رأس مالها، وتمتلك الشركة مصنعين لإنتاج الإسمنت، الأول: في منطقة الفحيص، والثاني: في منطقة الرشادية، ولأجل ذلك فقد تم تأسيس محطة العقبة للتصدير في عام (١٩٩٢)، وتقوم لافارج الإسمنت الأردنية اليوم بإنتاج (٤,٦) مليون طن سنوياً، ولافارج شركة عالمية تتوزع في (٧٦) دولة في العالم وتتكون من (٢٨٦) مصنع في العالم . وكانت تمتلك لافارج (٣٠٠٠)

موظف قبل أن تتم عملية الخصخصة، ولكنها بعد عملية الخصخصة قامت بتقليص عدد العاملين إلى (٦٠٠) موظف .

ثانياً: رؤية وقيمة الشركة :

تسعى مجموعة لافارج لأن تكون المجموعة الأولى بلا منازع في إنتاج مواد البناء، والمجموعة تتحلى بقيم أساسية رافقت الشركة منذ بداية عهدها قبل أكثر من (١٧٥) سنة، فهي تلتزم بقيم الاحترام، والاهتمام، والتميّز في الأداء.

مجموعة لافارج – الأولى بلا منازع في إنتاج مواد البناء:

نلتزم في مجموعة لافارج بـ:

أ- تقديم أفضل المنتجات لزبائننا من حيث المواد المبتكرة، والمنتجات، والخدمات التي يُعتمد عليها.

ب- العمل على تعزيز مكانتنا كمجموعة رائدة على مستوى العالم لموردينا، وموظفينا، وزبائننا، ومساهمينا

الاحترام، والاهتمام، والتميّز.

فنجد من خلال المتابعة بأنَّ قيم الاحترام والاهتمام والتميّز ترتبط بثقافة مجموعة لافارج، حيث تعد القيم الأساسية التي تُمكّن المجموعة من الحفاظ على ريادتها للمدى البعيد في هذا المجال ، وهذه القيم تأصلت في فلسفة المجموعة لترسم إطاراً لمبادئ عملها.

احترام الزبائن:

تلتزم مجموعة لافارج في جميع مصانعها المنتشرة في (78)دولة، بالعمل على فهم وتلبية احتياجات زبائنها، وذلك عن طريق توظيف خبراتها العملية كمجموعة رائدة عالمياً في مجالها.

التَّميز في العمل:

يعد الحرص على التَّميز الدافع الرَّئيسي للنجاحات التي تحققها مجموعة لافارج، وذلك على مستوى المنتجات وخدمة الزبائن والعلاقات مع كافة المعنيين بأعمال المجموعة، وساهمت كذلك فلسفة إدارة المجموعة من تمكين العاملين لديها في جميع مصانعها من تطوير مواهبهم ضمن ثقافة موجّهة للعمل المُلتزم بأداء رفيع المستوى.

الاهتمام بالعاملين وبالمجتمعات المحلية:

نلتزم بالعمل كمجموعة رائدة عالمياً في مجالات عدة تشمل:

- صحة وسلامة موظفينا.
- حماية البيئة.
- المسؤولية الاجتماعيَّة
- الحوكمة المؤسسية .

المصدر :

١. مقابلة شخصية مع م. فاطمة الحباشنة
٢. http://www.lafarge.com.jo/wps/portal/jo/ar/1_1-Lafarge_in_Jordan
٣. نشرة ربع سنوية – العدد الثاني – كانون أول ٢٠١١

ثانياً: الشَّركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض



شكل رقم(٣٨)

شعار شركة العربية للأسمنت الأبيض

نبذة عن الشَّركة:

تأسست الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض عام (١٩٨٢) كشركة مساهمة عامة أردنية سورية مشتركة، وكانت طاقتها الإنتاجية التَّصميمية عند التَّأسيس (١٠٠٠٠٠) طن إسمنت أبيض سنوياً، تم زيادتها اعتباراً من ١٩٩٦/١٠/١ لتصبح (١٢٠٠٠٠) طن سنويا. فالشركة تستخدم الإسمنت الأبيض بورتلاند مطابق للمواصفات الأردنية والأوروبية، ويبلغ عدد العاملين في الشركة (٢٤٥) موظفاً. كما إنه لا يوجد أي نوع من الحماية لمنتجات الشركة من الإسمنت الأبيض المستورد، فتقوم الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض بإنتاج وتسويق مادة الاسمنت الأبيض، ضمن المواصفات القياسية الأردنية والعالمية لإرضاء

حاجات ورغبات المستهلك وبأفضل الأسعار، للحفاظ على مركز رائد في السوق المحلي والخارجي.

رؤية الشَّركة :

شركة عربية رائدة في صناعة الإسمنت الأبيض ونموذج للتعاون الاقتصادي في العمل العربي المشترك.

الرسالة الشَّركة :

إنتاج إسمنت أبيض بمواصفات ذات جودة عالية وأسعار منافسة، لخدمة السوق العربي المشترك.

غايات وأهداف الشَّركة :

تهدف الشَّركة العربية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، من أهمها :

١. صناعة الإسمنت الأبيض وتوابعه والاتجار به داخل المملكة الأردنية الهاشمية وخارجها.
٢. تحقيق متطلبات المستهلك وتجاوز توقعاته، فيما يتعلق بجودة مادة الإسمنت الأبيض وسعرها، وسرعة تسليمها.
٣. إدارة العمليات الإنتاجية ومراقبة معاييرها بشكل مستمر بهدف تحسينها.
٤. رفع كفاءة وتطوير الموارد البشرية، مع الحفاظ على روح الفريق أثناء العمل

ولغاية تحقيق هذه الأهداف تتبنى الشركة منهج التطوير والتحسين المستمر في العمل، التي من أهمها الحصول على شهادة الأيزو وتجديدها بشكل دوري، فحصلت عليها لأول مرة بعد هذا الجهد عام (١٩٩٩م)، عندها قامت الشركة بتطبق إجراءات الآيزو(٩٠٠٢)، وفي عام (٢٠٠١م) حصلت الشركة كذلك على شهادة الآيزو (٩٠٠١:٢٠٠٠) ثم تابعت الشركة تطوير العمل لتحصل مقابل ذلك في عام (٢٠٠٩م) على شهادة الآيزو (٩٠٠١:٢٠٠٨)، حيث تضمنت الشهادة إتباع إجراءات عمل معيارية فيما يتعلق بالمديريات والمهام.

المصدر : http://www.acwci.com/?page_id=417
مقابلة شخصية مع م. عدي الرواشدة

ثالثاً: الحديثة للإسمنت والتَّعدين (المناصير)



شكل رقم(٣٩)

شعار شركة الحديثة للإسمنت والتعدين (المناصير)

نبذة عن الشَّركة:

أنشأت مجموعة المناصير شركة التَّعدين الحديثة للإسمنت في يونيو (٢٠٠٦)، المتخصصة بإنتاج الإسمنت في شمال شرق بلدة القطرانة على بعد (٨٠) كم من العاصمة الأردنية (عمان) . فالشَّركة تتكون في هيكلها الوظيفي من (٤٠٠) موظف، وتعتبر هذه الشركة – الحديثة – من أكبر الشركات التابعة لمجموعة المناصير، كما تعتبر الشركة من حيث التقنية هي أوَّل مصنع للإسمنت يعمل بشكل كامل بالنظام الآلي، فتبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة ما كميته (٣٥٠٠) طن من الكنكر يومياً، كما إنها تنتج الشركة ثلاثة أنواع من الإسمنت هي : الإسمنت البورتلاندي، والإسمنت البوز ولانية، وكبريتات مقاومة الإسمنت التي بدأت إنتاجه في عام (٢٠١٢).

رؤية الشَّركة :

رؤية شركة التَّعدين الحديثة للإسمنت تتمركز بأن يكون المنتج الرئيسي للإسمنت عالي الجودة في المنطقة .

رسالة الشَّركة :

تتحصر رسالة الشركة بتوفير أفضل نوعية للإسمنت في الوقت المناسب، وبأسعار معقولة لتلبية حاجات الزبائن للبناء والتشييد في الأردن والمنطقة.

قيم الشَّركة :

القيم الأساسية للشركة هي القيم التي تنبع من صميم كل قرار يتخذ من قبل جميع الشركات التابعة لمجموعة المناصير، فقيمنا هي نسيج ثقافة فريدة من نوعها للمجموعة ومحورية في نجاحنا بشكل عام.

المصدر : http://www.manaseergroup.com/en/cement/cement.php

المعلومات الشخصية

الاسم: غيداء سلطان أحمد أبوسمهدانه

التخصص: ماجستير MBA

الكلية: إدارة الأعمال

السنة: ٢٠١٤

هاتف رقم: ٠٧٩٦٤٥٨٤٧٣